المال و التجارة

AL MAL WALTEGARA

مالية • اقتصادية - عامة
تصدر شهريا - العدد ٤٥٤
شهر فبراير - ٢٠٠٧
السعر جنيهان

أين نسبة العمال و الفلاحين من التعديلات الدستورية ؟

أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية «دراسة تحليلية في بعض القطاعات الخدمية بمحافظة الشرقية»

إنصاف المؤمن له في معاملة التأمين



تمثـــل

شركة مصر / شبين الكوم للغزل والنسيج

صناعة الغزل والنسيج

واجهة مصر الصناعية المتقدمة فى هذا المجال ـ وتلك الحقيقة يؤكدها حجم ونوعية إنتاجها من الغزول وكذلك الإقبال المطرد الذى يلاقيه إنتاجها من هذه الغزول فى أسواق العالم شرقاً وغرباً .

- والشركة تفخر بإنتاجها المتطور والمتنوع من الخيوط : السميكة ـ والمتوسطة ـ والرفيعة وكلها تتطابق وأرقى المواصفات العالمية .
- قطـــن ١٠٠ ٪
- **الطرف المفتوح :** من نمرة ٨ إلى نمرة ١٨ (O . E) .
- **الغـــزل الحلقـى :** من نمرة ٢٤ إلى نمرة ٤٠ مسرحة وممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .
- **ومن النمر الرفيعة :** من نمرة ٥٠ إلى ٩٤ ممشطة مفردة ومزوية للسيج والتريكو .
- **خيوط الحـياكة :** من نمرة ٢٠ إلى نمرة ٩٤ .
- **الخيوط المخلوطة :**
  - بوليستر / قطن ، بوليستر / فسكوز .
  من نمرة ١٨ إلى نمرة ٤٠ مسرحة للنسيج والتريكو مفردة ومزوية .
  - خيوط الشانيهات بأنواعها المختلفة .
- **الإكريلك :**

وقد أضافت إلى إنتاجها المتميز من القطن والمخلوط والطرف المفتوح خطاً جديداً لإنتاج الآتى :

* غزل الإكريلك : من نمرة ٢٨ مترى إلى ٥٠ نورمال وهاى بالك نسيج أو تريكو بالنظام الصوفى .
* غزل الإكريلك قطن / قطنى ٥٠ / ٥٠

وتغزو أسواق الشركة أسواق أوربا وآسيا حيث تقوم بتصدير معظم إنتاج مصانعها من خيوط الغزول المختلفة إلى مجموعة دول الاتحاد الأوربى ـ وباقى دول أوربا الغربية ـ وأسواق دول أوربا الشرقية ـ وأسواق الولايات المتحدة الأمريكية ـ كندا ـ اليابان ـ تايوان ـ وسوريا ـ قبرص ـ تركيا ـ لبنان .

الإدارة والمصانع : شبين الكوم   برقـياً : شبينتكس .

تليفون : ٣١٤٠٠٠ ـ ٣١٤٢٠٠ ـ ٣١٤٣٠٠ (٠٤٨)

المكاتب : ـ الإسكندرية ت : ٤٨٣٣١٨٤ ـ ٤٨٦٥٢٣٦

ـ القاهـــرة ت : ٣٥٤٠٤٩٧

Fax : (048) 314100

BIBLIOTHECA ALEXANDRINA
مكتبة الإسكندرية



علمية - اقتصادية - مالية - عامة - تصدر شهرياً
العدد ٤٥٤ - فبراير ٢٠٠٧ م

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير	نائب رئيس التحرير	نائب رئيس التحرير
أحمد عاطف عبدالرحمن	أ. د / طلعت أسعد عبدالحميد	أ. د / كامل عمران

هيئة المحكمين

المحاسبة والضرائب :
أ. د عبدالمنعم محمود
أ. د منير محمود سالم
أ. د شوقى خاطر
أ. د عبدالمنعم عوض الله
أ. د محمود الناغى
أ. د أحمد حجاج
أ. د أحمد الحابرى
أ. د منصور حامد

إدارة الأعمال :
أ. د محمد سعيد عبدالفتاح
أ. د حسن محمد خير الدين
أ. د شوقى حسين عبدالله
أ. د محمود صادق بازرعه
أ. د على محمد عبدالوهاب
أ. د عبدالمنعم حياتى جنيد
أ. د عبدالحميد بهجت
أ. د محمد محمد ابراهيم
أ. د فتحى على محرم
أ. د السيد عبده ناجى
أ. د محمد عثمان
أ. د أحمد فهمى جلال
أ. د فريد زين الدين
أ. د ثابت إدريس
أ. د عبدالعزيز مخيمر

الاقتصاد والإحصاء والتأمين :
أ. د أحمد الغندور
أ. د عبداللطيف أبو العلا
أ. د حمدية زهران
أ. د سمير طوبار
أ. د إبراهيم مهدى
أ. د صقر أحمد صقر
أ. د نشأت فهمى
أ. د عادل عبدالحميد عز
أ. د العشرى حسين درويش
أ. د رضا العدل
أ. د نادية مكاوى
أ. د المعتز بالله جبر
أ. د محمد الزهار

* فى هذا العدد *

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقاً لقواعد النشر العلمى المتعارف عليها عن طريق الأساتذة كل فى تخصصه

الاشتراكات

- الاشتراكات السنوية ٢٤ جنيها مصرياً داخل جمهورية مصر العربية أو ما يعادلها بالدولار الأمريكى فى جميع الدول العربية .
- ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه .
- الإعلانات يتفق عليها مع الإدارة .

ثمن النسخة

جمهورية مصر العربية جنيهان

سوريا	٥٠ ل س	ليبيا	٥٠٠ درهم
لبنان	٢٥٠٠ ليرة	السودان	٤٠ جنيها
العراق	١٠٠٠ فلس	الجزائر	٥ دينارات
الأردن	١ دينار	الكويت	٨٠٠ فلس
السعودية	١٠ ريالات	دول الخليج	١٠ دراهم

١١ شارع مريت باشا - ميدان التحرير - القاهرة تليفون : ٥٧٤٤٦٣٠ - ٥٧٤٢١٩٠ فاكس : ٥٧٥٠٤١٩

كلمة العدد — فبراير ٢٠٠٧

أين نسبة العمال والفلاحين من التعديلات الدستورية

بقلم محاسب / **أحمد عاطف عبدالرحمن**
رئيس مجلس الإدارة

لقد تناولت التعديلات المقترحة والتى دارت من حولها الكثير من المناقشات وكان الأجدر أن يناقش الدستور بكامله مادة مادة لقد مضى على الدستور الحالى عشرات السنين وأصبح الحال غير الحال والنظام السياسى والاقتصادى يختلف كثيراً عن الماضى وقد صدر الدستور محل التعديل منذ نصف قرن .

إن نسبة العمال والفلاحين هذه النسبة الضالة التى فرضت علينا فى الزمن الغابر لإرضاء رغبات وشهوات فى نفس من حكمونا يريدونها كما يشاؤون ولو على حساب شعب ومصير أمة .

نسبة ليس لها من أساس أو مرجع بل جاءت لتحقيق الأهداف والأغراض للتلاعب فى إرادة شعب فى العملية الانتخابية التى مازال التلاعب فيها والصناديق الخشبية التى تخفى الحقيقة وسط ظلامها

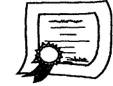


الحالك والشعب يرى ما يحدث فى العالم وبشاعة ما يجرى عندنا وأين الصناديق الزجاجية الشفافة التى تلقى فيها الأصوات بكل وضوح وشفافية كاشفة عن رأى وإرادة شعب أما الظلام مازال يرتع فيه الخفافيش الضالة ولا يريد حكامنا الخروج منا إلى عالم الشفافية والوضوح .

نسبة العمال والفلاحين لا يوجد لها مثيل فى العالم وضعنا لها من المواصفات والمعايير بحيث يتم تفصيلها على أشخاص بعينهم بالذات فيخرجوا علينا كل سنة بمعايير العامل ومواصفات الفلاح ... وهكذا نسير من سئ إلى أسوأ تحت راية ومدعاة المكاسب الثورية .

الثورة عندما قامت كان شعارها المساواة والعدالة بين أفراد الشعب دون التفرقة بين هذا وذاك حسب ملبسه أو علمه أو ثقافته ولكن هذه النسبة أعطت مميزات لفئة من الشعب على حساب مجموع الشعب ، لماذا لا يتركون حرية الاختيار للشعب أليس له إرادة يعرف بها الصالح من الطالح .

إن فى ثبات هذه النسبة وعدم إلغائها



معناها الحجر على إرادة شعب - وسلب إرادة أمة والتأثير سلباً على التشريعات التى تصدر من خلال مجالس تفتقد لعنصر العلم والثقافة .

إن الحجة القائلة بأنها مكاسب ثورية لطبقة العمال والفلاحين هذا الادعاء يضحضه النتائج مما يثبت أن هذه النسبة الضالة قسمت المجتمع مثل قطيع من الأغنام - لأن الأسرة المصرية كثيراً ما يجتمع فيها جميع الفئات التى قسمونا إليها ، فالعامل والفلاح والمثقف والرأسمالية أحياناً يجمعهم بيت واحد من أم وأب واحد فمن أين وجدت فكرة التقسيم للأسرة الواحدة ولصالح من ؟؟

إنها نسبة هدامة فلا مثيل لها فى العالمين المتحضر والمتخلف .

إننا نناشد الرئيس أن يشمل بالتعديل إلغاء النسبة التى قسمت المجتمع إلى طبقات غير موجودة على الأرض إلا بمواصفات من وضعوها وبأنها تفقد الدستور الحالى والقادم أهم عنصرين وهى المساواة والعدالة .

كما نأمل أن تتخلص وزارة الداخلية من صناديقها السوداء لتنتهى بذلك حقبة سوداء من الزمن الغابر عشناها وسلبت فيها إرادتنا وتركت الجانب الأعظم من الشعب بعيداً عن المشاركة السياسية — نأمل فى ظل جو التعديلات الدستورية الحالى أن يشملها تعديل أدواتها ووسائل أدائها بشفافية تامة وكاملة كما يوضحها ويظهرها صندوق شفاف زجاجى أو بلاستيك .

إننا فى حاجة إلى تعديلات كثيرة فى كافة جوانب الحياة ونتمنى أن تزال السلطة الرابعة المتمثلة فى الصحافة القومية التى تحقق خسائر بالمليارات لا تتمشى مع أعداد توزيعها فالاتجاه إلى صحافة جديدة تسير فى خطوات سريعة إلى النجاح من خلال تطوير أدائها وحرية تحريرها لكى تعبر عن الواقع وتعايش الشعب وتعيش معه .

إننا نناشد الحكومة بإعادة الصحف القومية إلى أصلها الذى قامت عليه قبل الثورة حيث كان أصحابها سواء أكانوا أفراداً أو مؤسسات أو شركات بالإنفاق عليها لديهم حساب الربح والخسارة بدلاً من الفوضى الحالية التى تعتمد فى جميع أزماتها على خزينة المجلس الأعلى للصحافة للتمويل وسد العجز رغم أن أعدادها فى تناقص مستمر إذا ما قورنت بالصحف المستقلة والتى نتسابق معها من حيث الأداء والأسلوب حتى تلاقى نجاح فى الشارع المصرى .

إن المحاسبة الغائبة فى الصحف القومية كان من نتائجها ما هو منشور ومعلن عن الفساد الذى استشرى فى كافة المؤسسات واستنزاف المال العام بأسلوب لم يسبق له مثيل من الاستيلاء على أموال الضرائب والتأمينات وكلها حقوق دولة تم تحصيلها لحسابها ثم تم الاستيلاء عليها فى فساد منقطع النظير ■

« أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية »

دراسة تحليلية فى بعض القطاعات الخدمية بمحافظة الشرقية

إعداد الدكتور / **محمد نجيب صبرى محمود**

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

الدراسات العليا ـ قسم إدارة الأعمال ـ كلية التجارة - جامعة الزقازيق

المبحث الأول

الإطار العام لمنهجية البحث

مقدمة :

تواجه المنظمات المصرية الكثير من التحديات فى ظل التحولات العالمية والمحلية والإقليمية ، ولا يقتصر ذلك على مواجهة المنافسة القوية فى تسويق المنتجات والخدمات ، بل أيضاً المنافسة على زيادة قدرة المنظمة على إدارة وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها ، خاصة فى ظل حرية انتقال رؤوس الأموال وإلغاء كافة القيود التى تعوق ذلك وفقاً لاتفاقية منظمة التجارية العالمية ، الأمر الذى يتطلب المراجعة المستمرة لكيفية إدارة وتنمية الموارد البشرية والعمل على تطويرها ، واستحداث نظم أكثر فعالية لتتواكب مع المتغييرات الجديدة.

وربما كان أسلوب الرعاية المهنية من أهم المفاهيم الحديثة الواجب تطبيقها فى البيئة المصرية، حيث أوضحت الدراسات السابقة ، بأن الرعاية المهنية تساعد عل تنمية المواهب القيادية والإدارية فى المنظمة ، والمساعدة على عمنية التكيف مع البيئة التنظيمية وثقافة المنظمة السائدة ، وزيادة قدرة الموارد البشرية فى الاندماج والالتزام والتطوير والإبداع داخل المنظمات الخدمية المصرية ويما يتيح إظهار القدرات الفعلية لهم والمساهمة فى ظهور المنظمات دائمة التعلم.

فالرعاية المهنية (Mentor ship) تعنى توفير الثقافة والبيئة التنظيمية من خلال الراعى المهنى (Mentor) وهو شخص أكثر سناً ، وأكثر خبرة ويقدم الدعم والتدريب والتوجيه والمساندة والصداقة والنصح والمساعدة فى التأقلم مع ثقافة المنظمة التى ينتمى إليها وتنمية مساره الوظيفى وإشباعه العديد من الحاجات الإنسانية ومن ثم فهو بمثابة الأب والأخ الكبير (فاطمة جاد الله ٢٠٠) [١].

كما أن مفهوم الرعاية المهنية (Gordon Shea, 1995) يعنى العلاقة بين شخصين تقوم على العناية والمشاركة والمساعدة حيث يستثمر أحد الطرفين وقته وحرفته وجهده فى زيادة تحسين وتطوير وتنمية مهارة ومعرفة شخص آخر [٢].

إن التنافسية السائدة على مستوى المنظمات العالمية قد أعادت ضرورة الترابط بين المديرين والأفراد ، حيث يدرك كل من الطرفين الحاجة إلى وجود قيادة فعالة ، بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية فى المنظمات الخدمية المصرية أصبحت تتطلب مهارات تختلف كثيراً عن المهارات التى كان يحتاجها المديرون سابقاً مما يجعلهم يعيدون الالتزام ببناء فرق العمل والتماسك والولاء والتجديد ، وضرورة تنمية وتطوير تلك المهارات من خلال تدريب الموارد البشرية، وتكوين علاقات فعالة قائمة على التوقعات الواضحة بين كلا الطرفين (الرعاة ، والمرعيين) ووجود أهداف تحقق المزايا والفوائد الكثيرة لكل منهماً .

كما أن أسلوب الرعاية المهنية يمكن أن يطبق فى الكثير من المجالات المتنوعة سواء كانت إدارية أو أدبية أو علمية ، بالإضافة إلى المنظمات الحكومية والصناعية والتعليمية وذلك بتوفير المصادر التى يغطى الاهتمام والعناية والرعاية للأفراد . كذلك يمكن تطبيقه فى مجالات الفنون والعلوم والرياضة حيث يعترف كل من الأبطال والمتفوقين بأن الفضل فى نجاحهم يرجع إلى أحد الرعاة الذى كان دائماً مصدراً للرعاية المهنية.

ويدور فى ذهن الباحث العديد من التساؤلات بشأن طبيعة موضوع البحث وربما تبلوره هذه التساؤلات العامة فيمايلى :-

- هل مفهوم الرعاية المهنية يصلح للتطبيق فى المنظمات المصرية عامة ، وفى المنظمات الخدمية خاصة ؟

- هل البيئة السائدة التى تعمل فيها المنظمات الخدمية لديها العوامل التى تساعد فى تطبيق أسلوب الرعاية المهنية ؟
- إذا كان هذا الأسلوب قد طبق فى الولايات المتحدة الأمريكية – كما تشير الدراسات السابقة ، فلماذا لا يصلح للتطبيق فى المنظمات الخدمية المصرية ؟.
- هل يرجع ذلك إلى اختلاف العوامل البيئية ؟ ولكن ذلك التباين لم يكن معوقاً لتطبيق الكثير من المبادئ والمفاهيم والنظريات السلوكية والإدارية من قبل.
- هل أسلوب الرعاية المهنية ضرورى للمنظمات الخدمية ؟

وربما كانت التساؤلات السابقة التى دارت فى ذهن الباحث قد دفعته إلى تنفيذ هذا البحث فى محاولة لإثراء هذا الأسلوب وتطبيقه فى بعض المنظمات الخدمية بمحافظة الشرقية من خلال تحليل اتجاهات المديرين نحو محددات تطبيق أسلوب الرعاية المهنية.

ثانياً : مبررات مشكلة البحث :

بناء على تحليل الدراسات السابقة ومن خلال رؤية الباحث ، يمكن القول إن هناك الكثير من الأسباب التى تدفع المنظمات الخدمية المصرية إلى القيام بتطبيق أسلوب الرعاية المهنية ، ومن أهم هذه المبررات مايلى :-

- التغييرات الهيكلية فى البيئة التنظيمية للمنظمات المصرية والناتجة عن التحولات التكنولوجية والاقتصادية وما يتبعه ذلك من ضرورة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفى للموارد البشرية والذى يعتبر من أهم أهداف أسلوب الرعاية المهنية .
- التدهور المستمر فى مستوى القيادات الإدارية والتى تمثل أهم المشكلات الضرورية للمنظمات الخدمية والحاجة الضرورية إلى القيادة الفعالة ، حيث أن أسلوب الرعاية المهنية يعتبر من أحد الأساليب التى يمكن استخدامها فى إعداد وتنمية القيادات الذين يقومون بأدوار الراعى المهنى.
- الفجوة الشاسعة بين نوعية الموارد البشرية المعروضة ومتطلبات سوق العمل فى مصر ، حيث التطور السريع فى المهارات والقدرات المطلوبة فى ظل التغييرات الحديثة دون أن يقابلها تعديل أو تطوير فى أساليب تعليم وتنمية وإعداد الخريجين لسوق العمل ، الأمر الذى يتطلب ضرورة وجود مصادر فعالة لتنمية المهارات والقدرات للموارد البشرية ، والتى يمكن أن تتم من خلال الراعى المهنى.
- التغييرات الحديثة التى أوجدت الكثير من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والتى لازلنا نعانى منها أثرت على فعالية المنظمات الخدمية والإنتاجية ، حيث كانت الموارد البشرية من أكثر العناصر تأثراً بها . الأمر الذى يتطلب إيجاد استراتيجيات حديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية من خلال برنامج الرعاية المهنية والذى يعتبر جزءاً من تلك الاستراتيجيات.
- إن أسلوب الرعاية المهنية يعتبر من أحد القيم الأساسية التى تشكل ثقافة المنظمات الخدمية المصرية ، ولذلك فإنه من الضرورى العمل على معرفة كيفية إعداد وتجهيز المنظمات الخدمية لتطبيق هذا الأسلوب بما يقدمه من توجيه ومساندة وتدريب ومشاركته للموارد البشرية فى اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

ثالثاً : تساؤلات مشكلة البحث :

من العرض السابق لمبررات مشكلة البحث ، يتضح لنا أن مشكلة الدراسة تتمثل فى الإجابة على مجموعة من التساؤلات التى تساعد فى تحقيق أهداف البحث، ومن أهم التساؤلات كمايلى :-

١- هل توجد اتجاهات إيجابية لدى المديرين فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية نحو أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية ؟
٢- ماهى درجة إيجابية اتجاهات المديرين نحو البيئة التنظيمية السائدة فى قطاع الدراسة ؟
٣- ما هى درجة إيجابية اتجاهات المديرين نحو ثقافة المنظمات الخدمية فى محافظة الشرقية ؟
٤- ما هى درجة إيجابية إتجاهات المديرين نحو تنمية الموارد البشرية السائدة فى قطاع الدراسة ؟
٥- هل تتوافر لدى المديرين فى المنظمات الخدمية القدرة والرغبة فى تطبيق وممارسة أسلوب الرعاية المهنية من خلال القيام بدور الراعى المهنى كما يدركها المرعين ؟
٦- هل توجد علاقات ارتباطية بين أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية والتى تتمثل فى البيئة التنظيمية ، وثقافة المنظمات الخدمية ، وتنمية الموارد البشرية فيما بينهم ؟ وما هى نوعية هذه العلاقات الارتباطية؟

٧- هل توجد علاقة ارتباطية بين كل محدد على حدة (البيئة التنظيمية ، ثقافة المنظمة ، تنمية الموارد البشرية) وبين مدى قدرة المديرين على القيام بأدوار الراعى المهنى ؟ وما هى نوعية هذه العلاقة ؟

٨- ما مدى تأثير قدرة المديرين على القيام بأدوار الراعى المهنى بكل بعد على حدة (البيئة التنظيمية ، ثقافة المنظمة وتنمية الموارد البشرية) ؟ وما هى طبيعة هذا التأثير ؟.

رابعاً : أهداف البحث :

بناء على مبررات مشكلة البحث وتساؤلاته تمكن الباحث من تحديد الأهداف التالية :-

أ - الوقوف على اتجاهات المديرين نحو إدراكهم لعناصر البيئة التنظيمية فى المنظمات الخدمية والتى تساعد على عملية التعلم والنمو.

ب-التعرف على اتجاهات المديرين نحو إدراكهم لأبعاد ثقافة المنظمات الخدمية والتى تدعم تطبيق أسلوب الرعاية المهنية.

جـ-تحليل اتجاهات المديرين نحو إدراكهم لأبعاد تنمية الموارد البشرية فى المنظمات الخدمية والتى تساعد فى وضع برنامج للرعاية المهنية.

د -الوقوف على اتجاهات الأفراد (المرعيين) نحو إدراكهم مدى قدرة المديرين (الرعاة) على القيام بأدوار الراعى المهنى.

هـ- الوقوف على أكثر المحددات أهمية نسبية عند تطبيق أسلوب الرعاية المهنية فى المنظمات الخدمية.

و-التوصل إلى تحديد العلاقات الارتباطية التأثيرية بين أبعاد تطبيق الرعاية المهنية ومدى قدرة المديرين على القيام بأدوار الرعاة فى قطاع الخدمات.

ى-وضع مجموعة من التوصيات لكيفية تطبيق أسلوب الرعاية المهنية فى المنظمات الخدمية بمحافظة الشرقية.

خامساً : أهمية البحث :

ترجع أهمية البحث من خلال وجهة النظر التالية :

- **أهمية البحث على المستوى الشخصى** ، حيث يعتبر البحث محاولة للتوصل إلى مدى قيام المنظمات الخدمية بتطبيق أسلوب الرعاية المهنية والوقوف على أهم الأبعاد السائدة فى البيئة المصرية والتى تساهم فى تطبيقه ، خاصة ونحن نعانى من تدهور مستوى الخدمات فى الدولة بالإضافة إلى محاولة التوصل إلى بعض النتائج التى تفيد الباحثين مستقبلاً فى القيام بالعديد من الدراسات والإبحاث الموضوعية بهذا الشأن.
- **أهمية البحث على المستوى الأكاديمى** يعتبر موضوع الرعاية المهنية من الموضوعات التى تلقى اهتماماً ملحوظاً لكثير من الباحثين فى مجال السلوك التنظيمى والموارد البشرية خلال السنوات السابقة ، وأنه من الضرورى البدء والتوسع فى القيام بإجراء الدراسات والبحوث العربية التى تتناول الرعاية المهنية وتطبيقها على العديد من القطاعات المتنوعة.

كما يلاحظ عدم تطرق البحوث والدراسات العربية لموضوع الرعاية المهنية ، ومن ثم يعتبر هذا البحث من مقدمة الأبحاث للوقوف على مدى إمكانية التطبيق فى المنظمات الخدمية خاصة وأن البيئة المصرية تعتبر مناخا مشجعاً للتطبيق.

- **أهمية البحث على مستوى المنظمات الخدمية للدولة :**

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تمثل التحدى الحقيقى الذى يواجه المنظمات الحديثة ، لذلك فإنه من الضرورى العمل على إيجاد استراتيجية متكاملة لها ، وأن أسلوب الرعاية المهنية يعتبر من أحد العناصر الأساسية والهامة فى بناء هذه الاستراتيجية من خلال تنمية مهارات الأفراد وتحفيزهم ، وتسهيل عملية تفاعلهم مع المنظمات التى يعملون بها ، بالإضافة إلى كيفية إدارة وتخطيط المسار الوظيفى بالطريقة التى تسمح بإظهار القدرات الفعلية لهم.

سادساً : فروض البحث :

بناء على مشكلة البحث وأهدافه تمكن الباحث من صياغة الفروض التالية :-

١- توجد اتجاهات إيجابية ذات دلالة إحصائية لدى المديرين فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية نحو أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية ..

ويتمثل هذا الفرض فى الفروض التالية :-

- هناك اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو البيئة التنظيمية السائدة .
- هناك اتجاهات إيجابية لدى لمديرين نحو الثقافة التنظيمية السائدة .
- هناك اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو تنمية الموارد البشرية .
- توجد اتجاهات إيجابية نحو قدرة

المديرين فى القيام بأدوار الرعى المهنى ، كما يدركها المرعيين .

٢- هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائياً بين اتجاهات المديرين نحو إدراكهم أبعاد تطبيق الرعاية المهنية فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية.

٣- توجد علاقة ارتباطية معنوية فى قطاع الدراسة بين كل من :

- أبعاد البيئة التنظيمية وتطبيق أسلوب الرعاية المهنية .
- أبعاد ثقافة المنظمة وتطبيق أسلوب الرعاية المهنية .
- أبعاد تنمية الموارد البشرية وتطبيق أسلوب الرعاية المهنية.

٤- توجد علاقة ارتباطية معنوية بين كل بعد من الأبعاد السابقة ذات دلالة إحصائية.

٥- هناك علاقة تأثيرية معنوية ذات دلالة إحصائية فى قطاع الدراسة بين كل من:-

- تأثير أبعاد البيئة التنظيمية على قيام المديرين بتطبيق أدوار الراعى المهنى .
- تأثير أبعاد ثقافة المنظمة على قيام المديرين بتطبيق أدوار الراعى المهنى.
- تأثير أبعاد تنمية الموارد البشرية على قيام المديرين بأدوار الراعى المهنى.

سابعاً : منهجية البحث :

تحتوى منهجية البحث على الخطوات التالية :-

أ - تحديد أسلوب البحث :

تعتمد هذه الدراسة على تحليل اتجاهات المديرين نحو أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية وذلك من خلال التفاعل بين الدراسة الميدانية والمكتبية النظرية خاصة أن أسلوب الرعاية المهنية من المفاهيم الحديثة فى مجال السلوك التنظيمى والموارد البشرية ، وقد اعتمد الباحث على العديد من المراجع الدوريات والدراسات الأجنبية التى أعدت فى هذا الشأن.

أما الدراسة الميدانية فإنها تعتمد على قياس الأبعاد التنظيمية ، وثقافة المنظمة ، وتنمية الموارد البشرية ومدى قدرة المديرين على القيام بأدوار الراعى المهنى فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية.

ب - قياس متغيرات البحث :

اعتمد الباحث على بعض المتغيرات المستقلة والتى تمثل أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية وكذلك لمتغير التابع الذى يمثل قدرة المديرين على القيام بأدوار الراعى المهنى ، والباحث يستعرض هذه المتغيرات بالتفصيل كمايلى :-

١ - المتغيرات المستقلة : وهى المتغيرات التى تمثل أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية وتتكون من الأبعاد المرتبطة بالبيئة التنظيمية ، أبعاد مرتبطة بثقافة المنظمة ، وأبعاد مرتبطة بتنمية الموارد البشرية كمايلى :-

- قياس أبعاد البيئة التنظيمية : يهدف هذا المقياس إلى تحديد أبعاد البيئة التنظيمية السائدة فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية والذى يساعد على عملية التعلم والنمو للموارد البشرية ، ويتكون هذا المقياس من (٣٤) عبارة تم توزعهم على أبعاد الهيكل التنظيمى ، أبعاد نظم الاتصالات ، أبعاد الامتثال التنظيمى وأبعاد تمكين الأفراد ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت للاتجاهات الذى يتراوح ما بين موافق تماماً (٥) وغير موافق على الإطلاق (١).
- قياس أبعاد ثقافة المنظمة : يهدف إلى قياس مدى تواجد أبعاد ثقافة المنظمة الخدمية والتى تدعم أسلوب الرعاية المهنية وذلك من خلال (٢٤) عبارة ، وتتكون هذه الأبعاد من العمل الجماعى ، الابتكار والتجديد ، التماسك والترابط ، التأقلم والتكيف ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت للاتجاهات.
- قياس أبعاد تنمية الموارد البشرية : يهدف هذا المقياس إلى قياس مدى توافر نظام واضح ومحدد لتنمية الموارد البشرية فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية والذى يساعد على تطبيق أسلوب الرعاية المهنية باعتبارها أحد المقومات الأساسية لبناء استراتيجية الموارد البشرية ، ويتكون هذا المقياس من (٣٦) عبارة ثم توزيعها على أبعاد التدريب وتنمية الموارد البشرية ، نظم تقييم الأداء، العلاقات الإنسانية، ونظم المكافآت السائدة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت للاتجاهات.

٢ - المتغيرات التابعة : تتمثل هذه المتغيرات فى قياس مدى قدرة واستعداد المديرين للقيام بأدوار الراعى المهنى فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية من وجهة نظر الأفراد المرعيين ويتكون هذا المقياس (٤٤) عبارة نصف هذه الأدوار باستخدام مقياس ليكرت للاتجاهات.

وقد تم الاستعانة بمقياس (فاطمة على جاد الله ، ٢٠٠١) مقياس (Whitely,1991) ، ومقياس (Aryee,1996) ، ومقياس (Armstrong, 2002) بناء على تحليل الدراسات السابقة لموضوع الرعاية المهنية [٣].

وقد تم توزيع عبارات هذا المقياس على أدوار المديرين لتقديم الاستشارة والنصح ، دور التأييد والدفاع ، دور الرؤية والوضوح.

وقد قام الباحث بإعداد قائمة الاستقصاء وتم توزيعها على مفردات العينة ، والجدول التالى يوضح محتويات هذه القائمة .

جـ ـ الأسلوب الإحصائى المستخدم فى تحليل الدراسة.

بعد قيام الباحث بتوزيع قوائم الاستقصاء للوقوف على اتجاهات المديرين وحجمها وتفريغها واستبعاد الاستثمارات الغير مستوفاة ، تم تحليل البيانات فى الحاسب الآلى بجامعة الزقازيق مستخدماً الأساليب الإحصائية التالية :-

- **النسب المئوية** : للوقوف على اتجاهات المديرين نحو أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية لكل بعد من أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة ، ومعرفة الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد.
- **الوسط الحسابى** : حيث تم استخدام الأوساط الحسابية للوقوف على مدى إيجابية اتجاهات المديرين نحو إدراكهم تطبيق أسلوب الرعاية المهنية وكذلك انحرافتها المعيارية لكل بعد .
- استخدام أسلوب كا^2 لقياس مدى وجود فروق معنوية بين النسب المئوية والمتوسطات العامة لاتجاهات المديرين فى قطاع الدراسة.
- أسلوب تحليل التباين للوقوف على مدى وجود اتساق أو اختلاف فى اتجاهات المديرين نحو كل أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة خلال المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية .
- أسلوب تحليل الارتباط لقياس مدى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المتغيرات المستقلة بعضها مع بعض ، وبينها وبين المتغير التابع كل على حدة ، ومدى معنوية هذه العلاقة .
- أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط للوقوف على اختبار مدى تأثير أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغير التابع التى تتمثل فى قدرة واستعداد المديرين للقيام بممارسة أدوار الراعى المهنى.

د ـ تحديد حجم العينة :

قام الباحث بتطبيق دراسته فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية وقد تمثل هذا القطاع فى التعليم والصحة والتموين والتأمينات

جدول رقم (١) محتويات قائمة الاستقصاء

الأبعاد	أرقام العبارات
أولاً : المتغيرات المستقلة :	
أ-البيئة التنظيمية :	(١ -٣٤)
-الهيكل التنظيمى	(١ -١٤)
-نظم الاتصالات	(١٥-٢٢)
-الامتثال التنظيمى	(٢٣-٢٨)
-تمكين الأفراد	(٢٩-٣٤)
ب- ثقافة المنظمة :	(٣٥-٥٨)
-العمل الجماعى	(٣٥-٤٠)
-الابتكار والتجديد	(٤١-٤٦)
-التماسك والترابط	(٤٧-٥٢)
-التأقلم والتكيف	(٥٣-٥٨)
جـ- تنمية الموارد البشرية :	(٥٩-٩٤)
-نظم التدريب	(٥٩-٧٠)
-نظم تقييم الأداء	(٧١-٨٠)
-نظم العلاقات الإنسانية	(٨١-٨٨)
-نظم المكافآت	(٨٩-٩٤)
ثانياً : المتغيرات التابعة :	(٩٥-١٣٨)
-الحفاظ على العلاقات	(٩٥-١٠٨)
-تقديم الاستشارة والنصح	(١٩-١١٨)
-التأييد والدفاع	(١١٩-١٢٨)
- الرؤية والوضوح	(١٢٩-١٣٨)

الاجتماعية خلال المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا ، حيث تم تقسيم الوظائف إلى الوظائف القيادية والإشرافية والفنية والإدارية (النمطية)، والجدول التالى يوضح مجتمع الدراسة فيه (*):

جدول رقم (٢) مجتمع الدراسة

الوظائف / القطاع	الوظائف القيادية	الوظائف الإشرافية	الوظائف النمطية	الإجمالى
التعليم	٣٥٠	١٢٥٠	٣٥٠٠	٥١٠٠
الصحة	٨٥	٨٢٠	١٨٠٠	٢٧٠٥
التموين	٩٥	٦٥٠	١٤٠٠	٢١٤٥
التأمينات الاجتماعية	٧٠	٤٤٠	١٢٠٠	١٧١٠
الإجمالى	٦٠٠	٣١٦٠	٧٩٠٠	١١٦٦٠

وقد تم استخدام العينة الطبقية العشوائية داخل قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية ، وكذلك من خلال المستويات الإدارية ، باستخدام المعادلة التالية (**):

$$ع\% = \sqrt{\frac{ح \times ل}{ن'} \times \frac{ن - ن'}{ن - ١}}$$

$$\frac{٠٫٠٥}{١٩٦} = \frac{٠٫٥٠ \times ٠٫٥٠}{ن'} \times \frac{١١٦٦٠ - ن'}{١١٦٥٩}$$

إذن حجم العينة (٣٧٢) مفردة وقد تم استبعاد (٢٢) استمارة لعدم جدية بعض مفردات العينة فى ملء الاستمارة ، وقد تم التحليل الإحصائى على (٣٥٠) مفردة.

(*) المصدر ـ الخطة السنوية للمديريات الخدمية فى محافظة الشرقية عام ٢٠٠٤ .

(**) ع ٪ تشير إلى الخطأ المعيارى عند حدود ثقة (٥ ٪) ١٫٩٦ .

ن : تشير إلى مجتمع الدراسة

ح : تشير إلى عدد المفردات

المبحث الثانى

التأصيل الفكرى والأكاديمى للرعاية المهنية

يتناول الباحث فى هذا الجزء من الدراسة إلى الوقوف على الدراسات السابقة التى تمت فى مجال الرعاية المهنية وكذلك التحليل النظرى لأدبياتها.

أولاً : الدراسات السابقة :

(١) دراسة (فاطمة جاد الله، ٢٠٠١) (٣)

افترضت الدراسة أن البيئة المصرية تمثل مناخاً مشجعاً لتطبيق مفهوم الرعاية المهنية ، وقد أجريت الدراسة على العاملين بشركة المهندس للتأمين ، وكذلك بهدف التوصل إلى نموذج مقترح لتحديد مدى ملائمة مفهوم الرعاية المهنية للتطبيق فى المنظمات المصرية.

ولقد أشارت الدراسة إلى استعداد المنظمات المصرية لتطبيق مفهوم الرعاية المهنية بضرورة توافر المقومات التالية :-

- توافر المناخ التنظيمى الذى يساعد على عملية التعلم والنمو.
- وجود ثقافة تنظيمية قوة مساندة لتطبيق عملية التعلم والنمو.
- درجة استعداد المديرين للقيام بأدوار الراعى المهنى .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يسود بالشركة موضع الدراسة مناخاً إيجابياً يشجع على عملية التعلم والنمو.
- أن العاملين بالشركة موضع الدراسة لديهم استعداد مرتفع للقيام بأدوار الراعى المهنى.
- يسود بالشركة ثقافة تنظيمية قوية مدعمة لمفهوم الرعاية المهنية .

(٢) دراسة (Feldman & Folks,1999) (٤)

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الاختلافات الديموجرافية على العلاقة بين الرعاة والمرعيين ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأطباء الجدد الذين يختلفون فى النوع والجنسية عن رعايتهم يحصلون على مساندة أقل من رعايتهم بالنسبة للمسار الوظيفى والجوانب الاجتماعية المتعلقة بالعمل.

(٣) دراسة (Aryee,Wyate, Ston,1996) (٥)

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين دافعية عملية الرعاية المهنية ببعض المتغيرات التنظيمية والشخصية فى كل من القطاع العام والخاص فى سنغافورة مما يشغلون وظائف إدارية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن كل من الخصائص الشخصية متمثلة فى التأثير الإيجابى . والإيثار وكذلك الخصائص الموقفية متمثلة فى نظام المكافآت وفرص التفاعل تؤثر على المديرين نحو القيام بدور الراعى المهنى.

(٤) دراسة (Ragins & Miller, 2000)[٦].
قامت هذه الدراسة بتحليل العلاقة بين الاتجاهات نحو العمل والمسار الوظيفى وبين وجود راعى مهنى ، وكذلك بين شكل عملية الرعاية المهنية (الرسمية أو غير الرسمية) وفعالية تصميم برنامج للرعاية المهنية ، وقد أسفرت النتائج على مايلى :-

- أن الرضا عن نوعية وشكل العلاقة كان لها تأثير قوى على الاتجاهات أكبر من مجرد وجود راع مهنى.
- أن عملية الرعاية المهنية ليست سهلة حيث إنها ترتبط بمتغيرات عديدة من الفعالية.
- أن الأفراد الذين يشعرون بدرجة عالية من الرضا عن علاقة الرعاية المهنية تكون إتجاهاتهم أكثر إيجابية من الأفراد الذين ليس لهم رعاه .
- أن اتجاهات الأفراد الذين يشعرون بدرجة من عدم الرضا أو درجة حدية تكون متشابه مع إتجاهات الأفراد الذين ليس لهم راع مهنى.

(٥) دراسة (Heimann & Pittenger,1996)[٧]
تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر عملية الرعاية المهنية بشكلها الرسمى على عملية التكيف والالتزام بالنسبة للأفراد الجدد ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين لهم علاقة قوية مع رعايتهم يظهرون مستويات مرتفعة من التكيف والالتزام التنظيمى ، كذلك إن برامج الرعاية المهنية المصممة تصميماً جيداً تكون أسلوباً هاماً من أساليب الاحتفاظ بالعمالة المؤهلة داخل المنظمة من خلال تكيف الأفراد الجدد مع ثقافة المنظمة.

(٦) دراسة (Anonymous ,2001)[٨].
قامت الدراسة بتحليل فوائد عملية الرعاية المهنية لكلا من الرعاة والمرعيين والمنظمة وقد توصلت هذه الدراسة إلى مايلى :

- أن الراعى الجيد هو من يساعد العاملين الجدد على الاندماج فى ثقافة المنظمة، ومن ثم يستطيعون أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.
- أن الراعى الجيد يعنى العديد من المنافع والفوائد والتى تتمثل فى الإحساس فى إنه إنسان مفيد ونافع لغيره .
- أن علاقة الرعاية المهنية هى شكل ومظهر جديد للانسجام والتآلف مع الأفراد ، وأن المنظمة هى المنتفع الأكبر لعلاقات الرعاية المهنية.
- أن برامج الرعاية المهنية أصبحت جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الموارد البشرية للشركات التى تهدف كفاءة وفعالية الإدارة والتخطيط فى الأجل الطويل.

(٧) دراسة (Brood bridge , 1999)[٩].
قامت هذه الدراسة بتحليل دور عملية الرعاية المهنية كأسلوب من أساليب التطوير الإدارى للشركات العاملة فى قطاع التجزئة وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير عملية الرعاية المهنية على تطوير المسار الوظيفى للمديرين ، وقد توصلت إلى النتائج التالية :

- إن الرعاية المهنية تلعب دوراً هاماً فى تنمية المسار الوظيفى للمرعى .
- تحقق الرعاية المهنية العديد من المزايا للمرعيين تساعدهم فى التغلب على المعوقات والمشكلات التى تقابلهم.
- لا توجد فروق معنوية بين الرعاة وغير الرعاة لكل من السن والنوع والمركز الوظيفى فى المنظمات التى يعملون بها .

(٨) دراسة (Benson & Other's, 2002)[١٠]. قامت هذه الدراسة على تساؤل هام : هل يمكن إعداد برامج للرعاية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالمراكز الطبية الأكاديمية بموارد قليلة وتكون فعاله ضمن المتغيرات التنظيمية الرئيسية ؟ ولقد عرضت الدراسة مشروعاً لتوصيف الرعاية المهنية يشمل ثلاثة عناصر أساسية هى :-

- برامج الرعاية المهنية والتعلم ثنائية المستوى.
- اختيار أقدم عضو هيئة تدريس من خلال أحدث عضو هيئة تدريس.
- المشاركة التطوعية بناء على سلوكيات المواطنة التنظيمية .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الرعاية المهنية تؤثر تأثيراً إيجابياً على الحياة المهنية وتؤدى إلى زيادة الإنتاجية ، كما تؤثر الرعاية المهنية على إعادة تحديد الثقافة الجامعية وتحسين الإنتاجية والاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس فى فترات إعادة التنظيم وقلة الموارد ، وأن المشاركة التطوعية مفضلة جداً لأعضاء هيئة التدريس.

(٩) دراسة (Perrone , 2003) [١١].

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيفية خلق ثقافة الرعاية المهنية ، حيث أوضحت الدراسة إلى أنه توجد مجموعة من الخطوات الهامة تتبعها المنظمة التى ترغب فى إنشاء علاقات الرعاية المهنية كمايلى :-

- تحديد موقف المنظمة من الرعاية المهنية.
- إعداد إستراتيجية للرعاية المهنية.
- اختيار الرعاة والمرعيين ومدى ملاءمتهم .
- تقديم التدريب لزيادة مهارات الرعاة والمرعيين.
- تقييم برامج الرعاية المهنية .

وقد توصلت الدراسة إلى أن الرعاية المهنية الرسمية تكون مفضلة فى المنظمات التى تدعم تنمية الأفراد والتعلم التنظيمى وبما يتطلب دعم القيادات على مختلف المستويات الإدارية .

(١٠) دراسة (Ambrose,2003) [١٢].

ركزت هذه الدراسة على أهمية برامج للرعاية المهنية لخلق وتوليد قادة المنظمات الصحية ، حيث أوضحت الدراسة أن الحاجة لبرامج الرعاية المهنية تزداد للأفراد الأقل سناً وخبرة ، كما أشارت الدراسة إلى فوائد الرعاية المهنية التى تتحقق للمرعيين من حيث الإعداد لنجاح المسار الوظيفى والتعرف على المستويات والقدرات الضرورية لكى يصبحوا قادة أكفاء ، وفى نفس الوقت يستفيد الرعاة من تنوع الثقافات والخبرات واختلاف النوع فى زيادة قدراتهم على التجارب مع الزيادة فى أعداد المرضى.

وقد توصلت الدراسة إلى أهمية التكامل ما بين القيم والمعتقدات التنظيمية مع برامج الرعاية المهنية.

(١١) دراسة (Chao, 1992) [١٣].

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أشكال الرعاية المهنية وعلاقتها ببعض النتائج المترتبة على تلك العملية ، حيث تمت الدراسة على ثلاثة مجموعات من المرعيين فى ظل وجود راع رسمى والمرعيين فى ظل وجود رأع غير رسمى ، ومن الأفراد ليس لديهم راع وتعتمد الدراسة على المقارنة بين هذه المجموعات فى ضوء بعدين من أبعاد الرعاية المهنية التى تتمثل فى الوظائف النفسية الاجتماعية ، والوظائف المرتبطة بالمسار الوظيفى وذلك من خلال ثلاثة متغيرات تنظيمية تمثلت فى التكيف التنظيمى ، والرضا عن العمل ، والمرتب .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن المرعيين فى ظل راع غير رسمى يحصلون على درجة أكبر من المساندة فيما يختص بالمسار الوظيفى ومرتبات أعلى من المرعيين فى ظل راع رسمى .
- أن المرعيين فى ظلّ راع غير رسمى يحصلون علىً نتائج أفضل من الأفراد الذين ليس لهم راعٍ مهنى.

(١٢) دراسة (Orpen, 1992) [١٤].

تهدف هذه الدراسة إلى اختيار أثر عملية الرعاية المهنية بشكلها الرسمى على الالتزام التنظيمى ، والدافعية نحو الأداء ، والأداء بالنسبة للأفراد تحت الرعاية ، وقد تم تطبيق برنامج للرعاية المهنية على الراعيين والمرعيين لمدة سنتين للحصول على قياسات واحدة فى نهاية البرنامج لكل من الراعى والمرعى ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

- وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين فرص التعامل والالتزام التنظيمى.
- عدم وجود علاقة بين المتغيرات المرتبطة بعملية الرعاية المهنية والأداء.
- تساعد عملية الرعاية المهنية بشكلها الرسمى على تحسين اتجاهات الأفراد دون الحاجة إلى رفع مستويأدائهم.

(١٣) دراسة (Dymock, 1999) [١٥].

ركزت هذه الدراسة على كيفية إعداد وتطبيق عملية الرعاية المهنية فى المنظمات الأسترالية التى تستخدم الرعاية كجزء من برامج إعداد القادة المشرفين أصحاب الأداء المتميز ، وقد تمت الدراسة على عينة من الرعاة ، وكذلك المرعيين لتحديد مدى إدراكهم لعملية الرعاية المهنية والقيمة المحققة من اشتراكهم فى هذا البرنامج على المستوى الشخصى والمهنى وذلك من خلال إجراء المقابلات الشخصية معهم ،وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المرعيين يدركون أنهم تعلموا من عملية الرعاية المهنية من حيث تحسن فهمهم العام لعمليات الشركة ،وكذلك الموضوعات المرتبطة بالإدارة بشكل عملى.
- أن الرعاة تعلموا من المواقف المرتبطة بالعمل أثناء علاقة

الرعاية ، وتحقيق الفوائد الإنسانية والشخصية لهم.
- أن تصميم برامج للرعاية المهنية يساعد الشركة على التنمية والتطوير من داخلها.
- إدراك الشركة لاستخدام مواردها البشرية من أجل تنمية المنظمة والأفراد إنما هو الجوهر والأساس بالنسبة للمنظمة دائمة التعلم.

ويرى الباحث من العرض التحليلي السابق للدراسات التى تمت بشأن موضوع الرعاية المهنية ، أن أغلب هذه الدراسات أبرزت مفهوم وأهمية وفوائد الرعاية المهنية بالنسبة للراعى والمرعى والمنظمة والذى ساعد بشكل أساسى فى تكوين الإطار العام لمنهجية البحث والدراسة النظرية ، إلا أن هذه الدراسات لم تتناول كيفية تحديد مدى ملائمة هذا المفهوم للتطبيق ، ولكن دراسة (فاطمة جاد الله ، ٢٠٠١) (١٦) ، أظهرت وقدمت مقياس مدى جاهزية المنظمة فى إدخال مفهوم الرعاية المهنية بمقاييسه الفرعية الثلاث ومن ثم التوصل إلى مفهوم أعمق وشامل للرعاية المهنية ، كما ساعدت هذه الدراسة الباحث على تطبيق أسلوب الرعاية المهنية فى المنظمات الخدمية من خلال دراسة وتحليل الأبعاد التى تساعد فى تطبيق هذا الأسلوب فى المنظمات المصرية .

ثانياً :

التأصيل الفكرى لأدبيات الرعاية المهنية :

يتعرض الباحث فى هذا الجزء من الدراسة إلى التحليل والتأصيل الفكرى لأسلوب الرعاية المهنية وذلك من خلال مفهومه وخصائصه ومزاياه ، وديناميكية الرعاية المهنية وأهم مقومات فاعليتها .

(أ) مفهوم الرعاية المهنية وخصائصها :

قام العديد من علماء الإدارة والسلوك التنظيمى والموارد البشرية والباحثين والدارسين وكذلك ممارسى الإدارة فى المنظمات بتعريف الرعاية المهنية ، وكما هو الشائع فى هذا المجال فإن هناك عدم اتفاق بالنسبة لتعريف هذا المفهوم حيث اختلاف وجهات النظر والآراء من حيث كون الرعاية المهنية نظاما أم أسلوبا أم عملية .

يعرف (Gordon ,1995) [١٧]. الرعاية المهنية بأنها العلاقة بين فردين قائمة على المشاركة والمساعدة والعناية ، حيث يستثمر أحد الطرفين حرفته ووقته وجهده فى زيادة تطوير وتنمية معرفة ومهارة الطرف الآخر .

كما عرف (Collins , 1985) [١٨]. ، عملية الرعاية المهنية بأنها علاقة بين شخصين ، شخص أكثر خبرة، وشخص آخر ليس لديه أو أقل خبرة وتستمر العلاقة بينهما إلى أن يصل الأقل خبرة إلى مرحلة النضوج أو النمو الوظيفى.

كما توصل (Chao & Gordon 1992) [١٩]. فى دراستهما إلى تعريف عملية الرعاية المهنية بأنها علاقة عمل قوية بين أعضاء المنظمة الأكبر سناً (الرعاة) والأعضاء الأصغر سناً (المرعيين) حيث يكون لدى الرعاة القوة والخبرة ويقدمون الإرشاد والنصح والتدريب وتنمية المسار الوظيفى للمرعيين.

وينظر (Levinson ١٩٨٨) [٢٠]. إلى علاقة الرعاية المهنية بأنها أكثر العلاقات تعقيداً والتى لها أهمية تنموية وتطويرية يمكن الحصول عليها فى المرحلة الأولى من حياة الفرد الوظيفية .

وبالإضافة إلى ما سبق - نجد أن ممارسى الإدارة فى بعض المنظمات الحديثة قد وضحوا وجهة نظرهم فى مفهوم الرعاية المهنية من خلال الهدف منها، حيث يعرف (Ivan-cevich , 1993) [٢١]، عملية الرعاية المهنية الأساس عند تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة ، وأن من أكثر الأخطاء التى تقع فيها الإدارة هى محاولة تغيير ثقافتها دون وجود برامج فعالة للرعاية المهنية.

وفى دراسة (Gordon , 1995) [٢٢]. فإنها تركز على أهداف أخرى لعملية الرعاية المهنية ، حيث أن الرعاة المهنيين يقومون بأداء أدوار فى حياة الأشخاص فيما يختص بتطوير أو تنمية المسار الوظيفى وتحديده من خلال إمكانية تحويل مهاراتهم واهتماماتهم مع تحفيزهم لزيادة دافعيتهم لتحمل المخاطر ، كما يقدمون للأفراد تحت رعايتهم النصيحة فيما يتعلق بكيفية التعامل مع سياسات المنظمة وتشجعهم فى حالة انخفاض ثقتهم بأنفسهم وتقبل النقد البناء الخاص بالمشاكل السلوكية.

ويرى الباحث من خلال استعراض مفاهيم عملية الرعاية المهنية ، بأنها قد اعتمدت على الصفات التى يجب أن تتوافر فى الراعى المهنى مثل الخبرة والقوة ، أو وجود علاقة بين طرفين . الأمر الذى يمكن معه القول بضرورة توافر المناخ الذى يشجع ويساعد على التعلم والنمو المستمر التى تتفاعل جميعاً فى عملية الرعاية المهنية.

إن مفهوم الراعى المهنى أصبح من أكثر المفاهيم تحديداً فى السنوات السابقة حيث أظهرت

دراســـــة (Vincent & Sey-mouer, 1995)[٢٣]. أن الرعـــاة المهنيـون أشخـاص يؤدون وظائف المدرب والمدرس لخلق فرص للتعليم ، وإثارة التـحـدى لدى المرعـيين ، بشـرط توافـر الرغبـة فى قـبـول القيمة والإرشاد والتوجيه للمرعيين لتحقيق فرص تقدمهم فى العمل.

وفى دراســـة (Convay, 1995)[٢٤]. ونجـد أنهـا تؤكـد على أن الراعى المهنى هو شخص موضوعى ، مرهف الحس قادر على تمثيل الآخرين والتعبير عنهم ، لديه قوة تأثير على الأحداث.

ومن التحليل السابق لمفاهيم عملية الرعـاية المهنيـة ، والراعى المهنى ربما استطاع الباحث أن يحـدد بعض السمـات والخصـائص التى تتسم بها هذه العملية كمايلى :-

- تتسم عـمليـة الرعـاية المهنيـة بالرسمية المباشرة حيث تعتمد على وجود برنامج واضح لها من خـلال سلسلة من العـمليـات المصممة لإيجاد علاقات رعاية فعالة تعمل على تغيير أنماط السلوك غير المرغوب فيه بشكل مخطط ومنظم وواضح ، وتعتبر برامج الرعـاية المهنيـة بشكلهـا الربحى انعكاساً لنمط القيادات فى المنظمـات التى تسـعى إلى تحقيق الوظائف والمزايا المرتبطة بالرعـاية المهنيـة مـثل مـحـاولة المنظمـة إيجاد مناصب وظيفيـة مـلاءمـة لـلأفـراد أو مـسـاعـدة العـاملين الجـدد على عـمليـة التأقلم والتكيف مع المنظمة.
- عدم رسمية عملية الرعاية المهنية ، حيث إنه من المفترض أن هذه العمليـة تحدث تلقائيـاً وبشكل لغـوى بمعنى أنهـا لا تتم وفـقـا لبـرنامج مـعـد مسـبـقـا من قـبل الإدارة ، بل تتكون العـــلاقـــة بمراحلها المختلفة نتيجة لرغبة أحـد أطراف العـلاقـة عندمـا يتعـرف الرعـاة على الإمكانيـات الكامنة لدى الأفـراد فينشـأ نوع من الإعجاب والاحترام المتبادل بين الراعى والرعـيين بطريقـة فطرية وطبيعية.
- تعـدد الرعـاة بالنسـبـة للفـرد المرعى الواحـــد وليس من الضرورة أن يكونوا جميعاً داخل المنظمـة بل بين الأصـدقـاء أو الجيران أو الأقارب طالما توافرت الشروط اللازمة لنجاح الرعاية المهنية.
- التـعـددية فى أهداف الرعـاية المهنيـة وعـدم الاقـتـصـار على هدف واحد ، حيث تستخدم هذه العملية لتنمية المسار الوظيفى ، والمســاعـــدة فى تحـــديده ، والمساهمـة فى إحـداث عـمليـة التأقلم والتكيف ، أو استخدامها فى تغـيـيـر السـيـاسـات والنظم وثقـــافـــة المنظمـــة والأنمـاط السلوكيـة غـيـر المرغـوبة ، أو أعداد الصف الثانى من القيادات المستقبلية.
- إن أسلوب الرعاية المهنية لا يتأثر فقط بالمتغيرات البيئية الداخلة للمنظمـة بل يمتـد إلى عـلاقـات الفـرد وسلوكـه خـارج المنظمـة وتعـامله مع الأصـدقـاء وظروف البيئة الخـارجيـة التى يتفـاعل معها الفرد.
- إن القدرة على التعلم والرغبة فى العطاء لدى أطراف العـلاقـة من الراعى والمرعى تعـتـبـر من الشروط الأساسية لنجاح أسلوب الرعاية المهنية وبما يتطلب توافر المناخ التنظيمى ، وثقافة المنظمة التى تساعد على استمرارية تعلم الأفراد.
- مستقبلية الرعاية المهنية حيث إن الراعـى الحـــالى هـو راعـى المستقبل وبقدر ما يستفيد من علاقـة الرعـاية المهنيـة كمرعى بقـدر مـا يكون مـؤثراً كـراع على الأفـراد مـسـتـقـبـلا بشـرط أن تتوافر لدية القدرة والرغبة على التعلم والعطاء.

(ب) مزايا أسلوب الرعاية المهنية :

أن أسلوب الرعاية المهنية يعتبر من أهم الأسـاليب المسـتـخـدمـة فى التطوير والتدريب بالنسبة للأفراد العاملين والمنظمة التى يعملون بها وكذلك يعـتـبـر أسلوباً رئيسيـاً فى عملية التعلم الذاتى للمديرين الأمر الذى دفع البـاحث إلى التـعـرض لأهم مـزايا أسلوب الرعـاية المهنيـة على المستويات التالية :-

- على مستوى المنظمات :

يـرى (Wilson, 1990)[٢٥]. إن الثقـافة التنظيـمية للمنظمـة يمكن تدعيمها وتقدمها من خلال انتقال القيم والمعتقدات الأساسية من جيل إلى أجيال مستقبلية ، حيث تساعد الرعـاية المهنيـة فى وجـود ثقـافـة تنظيـمـيـة قـوية بالتـأكـيد على أن مـهـارات الإدارة قـد تم نقلهـا من المسـتـويات الإدارية العليـا إلى المسـتـويات الدنيـا وتحـسـين الاتصـالات بين إدارات وأقـســام المنظمة وبما يؤدى إلى تنمية الموارد البشرية .

كـمـا أن برامج الرعـاية المهنيـة تسـاعـد فى تحـسين المواهب والقدرات الإدارية وتنمية القيادات والمسـاهمـة فى عـمليـة التـأقلم والتكيف وزيادة الشـعـور بالانتمـاء التنظيمى وانخفاض معدل دوران

العمل وزيادة دافعية الأفراد للإنجاز ، وهذا ما أكدته دراسة (Gray, 1996) [٢٦].

- على مستوى الرعاة :

أكدت دراسة (Bush, 1995) [٢٧]. على بعض الفوائد التى يحصل عليها الراعى المهنى ، حيث إن الرعاة يستثمرون الجهد والوقت للقيام بالأدوار المطلوبة منهم فيحصلون على المزايا نتيجة هذه العلاقة المهنية من خلال عملية التعلم الناتجة من كل لقاء يتم بين الراعى والمرعى والتى تعتبر تجربة تعليمية وجيزة وجديدة ، كما أن قيام الراعى المهنى بدورة يكسبه الاحترام والتقدير من قبل الزملاء والرؤوساء ، ويزيد من رضاه الوظيفى عن العمل والإصرار على تجديده ويدفعه إلى تحقيق إنجازات أعلى (Gary,1996) [٢٨]. ومن ثم يصبح الراعى ناضجاً وناصحاً موثوق فيه بتقديمه المعرفة والمعلومات الموجودة لديه.

- على مستوى المرعيين :

أكدت نتائج بعض الدراسات (Kram,1986) [٢٩]. تأثير عملية الرعاية المهنية على رضا المرعى وتفوقه فى مساره الوظيفى من حيث الأداء ، الالتزام ، والاندماج ، والترقية ، والمرتب والكفاءة الشخصية.

وأكدت نتائج دراسة أخرى (Reich, 1985) [٣٠]. على أن عملية الرعاية المهنية تقدم للمرعيين العديد من الفرص المرتبطة بقدراتهم على الابتكار والتجديد ، والقدرة على اتخاذ القرارات الصعبة بشكل أفضل من خلال التدريب والحماية المقدمة من الراعى المهنى وبالتالى تكون لديهم الرغبة فى مناقشة الأمور المتعلقة بعملهم بصراحة وشفافية مع رعاتهم ، والوقوف على نواحى القوة والضعف لديهم.

كما أظهرت نفس الدراسة إلى شعور المرعيين بالنضج الشخصى واكتساب الثقة بالنفس ومن ثم يصبحون أكثر استقراراً وتعلماً ورضاءً بالنسبة لعملهم وتقدمهم فى المسار الوظيفى من الأفراد الذين ليس لديهم راع مهنى .

وعلى الرغم من المزايا العديدة التى يحققها أسلوب الرعاية المهنية إلا أن الباحث ربما يتحفظ على بعض الآثار السلبية لهذه العملية والتى من الممكن وقوعها كمايلى:-

- عدم جدية الرعاة فى القيام بأدوارهم بسبب ضعف الحوافز والمكافآت المقدمة لهم أو بسبب عدم التدريب والإعداد الجيد.
- ضغط إدارة المنظمة فى المشاركة لبرنامج الرعاية المهنية وبما يؤثر على عدم التزام كل من الراعى والمرعى لهذه البرامج .
- ضعف نظم التغذية المرتدة للبيانات والمعلومات والتى يحصل عليها المرعيين نتيجة لعدم توافر الاختبار السليم والتدريب الملائم لهم.
- قيام إدارة المنظمة بتطبيق مفهوم براق وحديث للرعاية المهنية دون الإيمان الحقيقى والجوهرى بجدوى هذا الأسلوب وأهميته وضرورته لتنمية الموارد البشرية.
- الشعور بالإحباط والقلق للأفراد غير المشاركين فى برامج الرعاية المهنية بسبب الغيرة الشخصية لعدم اختبارهم.

(جـ) ديناميكية الرعاية المهنية :

تمر عملية الرعاية المهنية بالعديد من المراحل المتتالية بين علاقة الراعى والمرعى ، الأمر الذى يمكن معه القول بأنها عملية مستمرة ولا تتوقف عند حد الثبات، وتنمو وتتطور بمرور الوقت ، وهذا ما أكدته دراسة(Kram,1985) [٣١].

وتكمن المرحلة الأولى فى مرحلة البداية بين الراعى والمرعى حيث يقوم الراعى خلال هذه المرحلة بدور تعريف وتدريب الرعى بالمهارات والصعوبات التى تقابله أثناء العمل وأيضاً تهيئة المرعى لتقبل الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة والوقوف على إمكانيته وقدراته الشخصية، ومساعدته فى التفاعل مع قنوات الاتصال الداخلية والخارجية.

أما المرعى فى هذه المرحلة يعتبر فرصة للتدريب فكلما زادت دافعيته لتعلم مهارات جديدة فإن ذلك يشبع دوافع الراعى فى الاحترام المتبادل بينهما ، وربما تستمر هذه المرحلة ما بين عام إلى عامين ، حتى تأتى مرحلة التهذيب والتى من خلالها تظهر الوظائف الأكثر ارتباطاً بالمسار الوظيفى المقدمة من الراعى ، وتستمر هذه العلاقة بين الطرفين للاستفادة منها ، وتكون عملية التفاعل بينهما أكثر فعالية حيث تبرز مشاعر واتجاه كل طرف نحو الآخر وربما تستمر هذه المرحلة ما بين عامين إلى أربعة.

ثم تأتى المرحلة الثالثة ، وهى مرحلة الانفصال ، وفيما يحدث تغير فى نمط وهيكل العلاقة بينهما فمن جهة الراعى فقد تنتهى علاقته بالمنظمة أو لا يريد أستمرار العلاقة أو أنه غير قادر ذهنيا وجسمانياً على القيام بأدواره المتعددة. أما من جهة المرعى فهو يدرك بالرغبة فى الانفصال والاعتماد على الذات ،وقد يكون

ذلك مصحوباً بالترقية إلى وظيفة عليا أو النقل إلى إدارة أخرى ، ومن ثم فإنه يدرك بعدم حاجاته الضرورية إلى المساندة والتدريب ، والنتيجة أن يحدث الانفصال بينهما .

أما المرحلة الأخيرة تسمى بمرحلة تجديد العلاقة حيث تأخذ شكلاً ونمطاً مختلفاً، فهى تكون أقرب إلى علاقة الصداقة وهذا يعنى أتسام العلاقة بالقوة ، وربما يبدأ المرعى فى تكوين علاقة جديدة مع راع آخر ، وقد تمتد هذه المرحلة إلى فترة غير محددة كما أكدت دراسة (Burke , 1984) [٣٢].

ويرى الباحث أن علاقة الرعاية المهنية ربما تنتهى بمشاعر مؤلمة وصراعات داخلية ، فليس بالضرورة أن تكون النتائج والآثار المترتبة عليها إيجابية ، ويرجع السبب فى ذلك هو رغبة المرعى فى أن يكون طرفاً مستقلاً ولديه الرغبة فى الاعتماد على ذاته ، وفى مواجهة ذلك فإن الراعى يكون غير راغب فى السماح بالاستقلالية والحرية للمرعى مما يترتب عليه حدة المشاعر والصراع السلبى بينهما.

(د) مقومات فعالية عملية الرعاية المهنية :

تتوقف فعالية الرعاية المهنية على توافر العديد من المقومات الواجب توافرها وسوف يتعرض الباحث إلى هذه المقومات من خلال مايلى :-

١- المهارات والقدرات :

توصلت دراسة (Murray,1991) [٣٣]. إلى مجموعة من المهارات الواجب توافرها فى القيام بوظائف الرعاية المهنية ، وقد تمثلت هذه المهارات فى التفاعل والاتصال مع الآخرين ، المعرفة والكفاءة التنظيمية ، الجاذبية والنفوذ الشخصى ، القدرة على جعل الآخرين يثقون به ، الشجاعة والصبر على جعل الآخرين يخاطرون ويفشلون ، الرغبة فى تحمل مسئولية تنمية الأفراد ومن الملاحظ صعوبة توافر كل المهارات السابقة فى الراعى المهنى ، ولكن من الممكن تطوير وتنمية الكثير من هذه المهارات اثناء قيام الراعى والمرعى بتغطية أسلوب الرعاية المهنية.

٢- الصفات :

أشارت البحوث والدراسات إلى مجموعة الصفات الواجب توافرها فى الراعى المهنى (Lewis, 2000) [٣٤].ومن هذه الصفات :-

- **التمكين** ، بمعنى قدرة الراعى على إيجاد وخلق المناخ السائد والظروف المناسبة التى تجعل المرعيين يسلكون طرقا مختلفة لأداء العمل ، والسماح لهم بالمشاركة فى إتخاذ القرارات داخل المنظمة ، ويجعل المرعيين القيام بأداء الأدوار التى تثير التحدى لهم وتشعرهم بالالتزام والرضا عن العمل.
- **التطوير**، ويعنى قدرة الراعى على القيام بعملية تطوير وتنمية الأفراد ، حيث يتيح للمرعيين فرص الإنجاز وفقاً لمستوياتهم وتوقعاتهم الحالية ، وتفويض السلطة لجعل العمل أكثر إثارة ، واستثمار وقت الراعى فى تنمية المرؤوسين ، ويحدد أهداف العمل التى تكون مناسب للمرعيين من خلال المعلومات المرتدة لأعمالهم.
- **الشفافية** ، وتعنى مدى مصداقية الراعى من الناحية الذاتية والمهنية مع نفسه والآخرين ، كذلك الثقة والإيمان المتبادل بين أعضاء المنظمة والعمل على تعميقها ..
- **الرؤية الإدارية** ، بمعنى توافر الخبرة والكفاءة للراعى فى مجال الإدارة وذلك من خلال خبرته فى التعامل مع المديرين داخل المنظمة وخارجها ، كذلك كيفية التعامل مع ضغوط العمل والقدرة على ممارسة الإدارة بنجاح.
- **الإبداع** ، بمعنى قدرة الراعى على تقبل الأفكار والمقترحات الجديدة ، وخبرته فى علاج المشكلات باختيار أفضل البدائل المقترحة ، وكيفية تحديد طرق العمل التى تلاءم احتياجات المرعيين.
- **التواجد** ، بمعنى مدى إمكانية الوصول إليه بإعطاء نفسه للآخرين عندما يحتاجون إليه وذلك بإتباع سياسة الباب المفتوح وتوفير الوقت الكافى ، وجعل المرعيين يشعرون بأن استفساراتهم واهتماماتهم ذات أهمية ، والتفاعل مع الأفراد باحترام شديد من خلال الاستماع الجيد لهم.

٣-الأدوار :

تتوقف فعالية أسلوب الرعاية المهنية على قيام الراعى بالعديد من الأدوار ، حيث أشارت دراسة (Lewis, 2000) [٣٥]. إلى خمسة أدوار يجب على الراعى القيام بها ، فهو مترجم يساعد الفرد المرعى على فهم وطبيعة الأعمال والمنظمة التى يعمل بها ، ومدافع أو مؤيد يعرف كيف يجعل الأشياء تحدث بالفعل ، ومحافظ على العلاقة بينه وبين المرعى من خلال وجود علاقة قوية بينهما ، ومستشار للعمليات

يرسخ الفهم المتبادل مع المرعى على كيفية إدارة التعلم لتحقيق الأهداف المطلوبة وهو أيضاً مستشار تعلم يحدد ويساعد المرعى على إيجاد واستخدام فرص التعلم المتاحة واستغلالها .

ومن الملاحظ أن هذه الأدوار السابقة ، قد تم تطبيقها فى الدراسة التى قامت بها (فاطمة جاد الله) [٣٦] على قطاع التأمين فى مصر ، والتى كانت من مقدمة الدراسات العربية فى هذا المجال.

٤-الوظائف :

أشارت العديد من الدراسات (Garvay,1995) [٣٧]،دراسة (Kram,1988) [٣٨]، التى تمت فى مجال الرعاية المهنية إلى الوظائف الواجب على الراعى القيام بها ، وتتمثل هذه الوظائف فيمايلى :-

- الوظائف المرتبطة بالمسار الوظيفى ، حيث إن هذه الوظائف تساعد المرعى فى تنمية مساره الوظيفى وتشمل الرؤية والوضوح ، والتدريب ، وتوفير الأعمال المثيرة للتحدى ، وكذلك تقديم الحماية للمرعيين عند الحاجة إليها .
- الوظائف الاجتماعية والنفسية ، التى تساعد فى تنمية شعور المرعى بالثقة والكفاءة والقبول فى أداء العمل على المستوى الشخصى وهذه الوظائف تساعد فى إعطاء المرعى النصح والمشورة اللازمة فى أوقات الشدة ، والتصرف كنموذج للدور عند التعامل مع الثقافة التنظيمية السائدة ، كما أشارت دراسة (Noe,1988) [٣٩] أهمية الصداقة والمساندة بين الرعى والمرعى حتى يمكن القيام بتطبيق برامج الرعاية المهنية.

المبحث الثالث

الدراسة الميدانية

يقوم الباحث بتحليل المتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بعد إجراء عملية جمع استثمارات الاستقصاء من (٣٥٠) مفردة من قطاع الخدمات لمحافظة الشرقية وتفريغها وتصنيفها وإيجاد التكرارات الخاصة باتجاهات المديرين والتى تتراوح ما بين موافق تماما (٥) ، غير موافق على الإطلاق (١).

أولاً : قياس المتغييرات المستقلة :

تتكون المتغيرات المستقلة من الأبعاد الخاصة بالبيئة التنظيمية ، وثقافة المنظمة، وتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال (٩٤) عبارة موزعة كمايلى :-

- أبعاد البيئة التنظيمية : (٣٤) عبارة .
- أبعاد ثقافة المنظمة : (٢٤) عبارة .
- أبعاد تنمية الموارد البشرية : (٣٦) عبارة .

(أ) قياس أبعاد البيئة التنظيمية :

تم قياس أبعاد البيئة التنظيمية والتى اشتملت على الهيكل التنظيمى ، نظم الاتصالات ، الامتثال التنظيمى وتمكين الأفراد من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة كمايلى :

- **الهيكل التنظيمى :** تم قياس هذا البعد من خلال (١٤) عبارة ،
- **نظم الاتصالات :** تم قياس هذا البعد من خلال (٨) عبارات .
- **الامتثال التنظيمى:** تم قياس البعد من خلال (٦) عبارات .
- **تمكين العاملين :** ثم قياس هذا البعد من خلال (٦) عبارات .

والجدول التالى يبين اتجاهات المديرين نحو أبعاد البيئة التنظيمية كمايلى :-

جدول رقم (٣)
اتجاهات المديرين نحو أبعاد البيئة التنظيمية (٣٤) عبارة

أبعاد التنمية التنظيمية	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الأهمية النسبية ٪	نسبة الموافقة ٪	كا٢	ترتيب الأهمية
الهيكل التنظيمى	٣ر٥٤٧	١ر٤٣٥	٧٠ر٩٣	٦٢ر٦٥	١٢٨ر٢٠	الأول
نظم الاتصالات	٣ر٢٨٤	١ر٤٧٥	٦٥ر٦٦	٥٤ر٦٤	٧٣ر٦٦	الرابع
الامتثال التنظيمى	٣ر٤١٩	١ر٣٧٢	٦٨ر٣٢	٥٨ر٠٩	٨٧ر٦٢	الثالث
تمكين الأفراد	٣ر٥٣٦	١ر٣٦٤	٧٠ر٧١	٦٢ر٣٨	١٢٠ر٤٠	الثانى
الإجمالى	٣ر٤٤٦	١ر٤٦١	٦٨ر٩٠	٥٩ر٤٤	١٠٢ر٤٧	-

(*) قيمة (كا٢) الجدولية.

يوضح التحليل السابق ، وجود اتجاهات إيجابية لدى المديرين فى القطاعات الخدمية بمحافظة الشرقية نحو أبعاد البيئة التنظيمية حيث كان الوسط الحسابى الإجمالى (٣ر٤٤٦) وبانحراف معيارى قيمته (١ر٤٦١) وبأهمية نسبية (٩٠ر٦٨٪) وبنسبة تأييد المديرين (٤٤ر٥٩٪) من إجمالى حجم العينة.

كما أوضح التحليل معنوية النسب المئوية حيث كانت قيمة (كا٢) المحسوبة (٤٧ر١٠٢) عند مستوى المعنوية (٥٪ ،١٪) وهى أكبر من القيمة الجدولية.

ويقوم الباحث بتحليل عناصر أبعاد البيئة التنظيمية بالتفصيل كمايلى :-

(١) الهيكل التنظيمى :

يوضح التحليل السابق - وجود اتجاهات إيجابية لدى المديرين فى القطاعات الخدمية بمحافظة الشرقية نحو الهيكل التنظيمى السائد بها ، حيث كان المتوسط العام (٣ر٥٤٧) بانحراف معيارى (١ر٤٣٥) ، وبأهمية نسبية إجمالية لهذا البعد (٩٣ر٧٠٪) ، كما كانت نسبة موافقة المديرين (٦٥ر٦٢٪) من إجمالى حجم العينة.

ومن الملاحظ أيضاً معنوية النسب المئوية لاتجاهات المديرين حيث كانت قيمة (كا٢) المحسوبة (٢ر١٢٨) عند مستوى (٥٪ ، ١٪).

تشير اتجاهات المديرين إلى أن أهم العناصر التى تكون الهيكل التنظيمى على التوالى مايلى :

- تفويض السلطة من الرؤوساء إلى المرؤسين ، حيث كان الوسط الحسابى (٤ر٢٩٩) بانحراف معيارى (١ر٠٤٤) وبأهمية بنسبة (٥٧ر٨٤ ٪) ونسبة موافقة المديرين (٧٢ر٨٥٪) .
- تحقيق الأهداف التى تقوم إدارة القطاعات الخدمية بوصفها ، حيث كان المتوسط الحسابى (٤ر٠٤٣) بانحراف معيارى (١ر٢٣٥) وبأهمية نسبية (٨٦ر٨٠ ٪) ونسبة موافقة المديرين (٨٠ ٪).
- تشجيع المديرين على تحمل المسئولية لتحقيق المصلحة العامة ، حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٦٨٦) بانحراف معيارى (١ر٤٢٩) بأهمية نسبية (٧١ر٧٣٪) ونسبة موافقة المديرين (٤٣ر٧١٪)..
- تقوم القطاعات الخدمية بتوضيح أهدافها للأفراد العاملين بها ، حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٦٢٩) بانحراف معيارى (١ر٥١٣) وبأهمية نسبية (٥٧ر٧٢٪) ونسبة موافقة المديرين (٧٢ر٦٥٪).
- وضوح مسئولية كل وظيفة فى الإدارات والأقسام بالقطاعات الخدمية حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٦٢٩) بانحراف معيارى (١ر٣٥٤) وبأهمية نسبية (٥٧ر٧٢٪) ونسبة موافقة المديرين (٧٢ر٦٥٪) .

ومن العرض السابق يمكن القول إن البعد الخاص بالهيكل التنظيمى كما يدركه المديرون بأنه يشجع على عملية التعليم ، ومن ثم المساعدة فى تطبيق أسلوب الرعاية المهنية سواء من جانب الراعى الذى يقوم بذلك أو من جانب المرعى الذى لابد وأن تكون لديه الرغبة والقدرة على تحمل المسئولية وعلى تحقيق الأهداف الخاصة بالعمل.

(٢) نظم الاتصالات :

يلاحظ من التحليل السابق وجود اتجاهات فوق المتوسط بقليل نحو عناصر نظم الاتصالات السائدة فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية ، حيث كان الوسط الحسابى العام لهذا العنصر (٣ر٢٨٤) بانحراف معيارى قيمته (١ر٤٧٥) وبأهمية نسبية (٦٦ر٦٥٪) وبنسبة موافقة المديرين (٦٤ر٥٤٪) من إجمالى العينة.

كما أثبت التحليل وجود معنوية بين النسب المئوية لاتجاهات المديرين حيث كانت قيمة (كا٢) المحسوبة (٦٦٦ر٧٣) وهى أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (٥ ٪ ، ١٪).

ويوضح التحليل أيضاً أن أكثر العناصر أهمية بالنسبة لبعد نظم الاتصالات على التوالى مايلى :

- وجود نظم للاتصالات تسمح بتدفق المعلومات رأسيا من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها والعكس ، حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٦٨٦) بانحراف معيارى (١ر٤٨٨) وبأهمية نسبية (٧١ر٧٣٪) ونسبة موافقة المديرين (٥٧ر٦٨٪).
- تدفق المعلومات أفقياً على مستوى الإدارى الواحد ، حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٦) بانحراف معيارى (١ر٣٩٧) وبأهمية نسبية (٧٢٪) ونسبة موافقة المديرين (٧٢ر٦٥٪) .
- يوفر نظام الاتصالات السائدة للمرؤوسين فرص المواجهة مع الرؤوساء حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٥٤٣) بانحراف معيارى (١ر٤٤١) وبأهمية نسبية (٨٦ر٧٠ ٪) ونسبة موافقة المديرين (٨٥ر٦٢٪).
- أن مقترحات وشكاوى المرؤوسين تصل إلى المستويات الإدارية العليا ، حيث كان الوسط

الحسابى (٣ر٤٥٧) بانحراف معيارى (١ر٤٢١) وبأهمية نسبية (١٤ر٦٩٪) ونسبة موافقة المديرين (٨٦ر٦٢٪)
- تشجيع المديرين المرؤوسين على حضور الاجتماعات والندوات حيث كان الوسط الحسابى (٣ر١٤٣) بانحراف معيارى (١ر٥٧٠) وبأهمية نسبية (٨٦ر٦٢٪) ونسبة موافقة المديرين (٤٣ر٥١٪) .

ويرى الباحث من خلال التحليل السابق أن نظم الاتصالات السائدة فى قطاع الخدمات يسمح بتدفق المعلومات فى جميع الاتجاهات ، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للمواجهة مع الرؤوساء ، وأن مقترحاتهم وشكاواهم تصل إلى المستويات الإدارية العليا بالإضافة إلى تشجيع المرؤوسين لحضور الاجتماعات والندوات التى تعقد بهذه القطاعات وبما يدل على أن نظم الاتصالات السائدة تكون بعداً أساسياً فى تطبيق أسلوب الرعاية المهنية.

(٣) الامتثال التنظيمى :

يوضح التحليل السابق أن هناك اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو بعد الامتثال التنظيمى ، حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٤١٩) بانحراف معيارى قيمته (١ر٣٧٢) وبأهمية نسبية (٣٢ر٦٨٪) ونسبة موافقة المديرين (٠٩ر٥٨٪) ، كما أثبت التحليل معنوية النسب المئوية حيث كانت قيمة (كا٢) المحسوبة (٦٢ر٨٧) وهى أكبر من الجدولية عند مستوى المعنوية (٥٪ ، ١٪) ، وأن أكثر العناصر أهمية للامتثال التنظيمى كانت على التوالى كمايلى.
- التزام الأفراد بالقواعد والإجراءات والسياسات السائدة فى قطاع الخدمات ، حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٨٨٦) بانحراف معيارى (١ر٦٥٤) وبأهمية نسبية (٧١ر٧٧٪) ونسبة موافقة المديرين (٤٣ر٧١٪).
- إن طرق العمل السائدة تساعد الأفراد على الانطلاق لزيادة أدائهم دون معوقات، حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٦) بانحراف معيارى (١ر٤٥٧) وبأهمية نسبية (٧٢٪) وبموافقة المديرين بنسبة ٧١ر٦٥٪).
- يحافظ الأفراد على الدقة فى أداء العمل بإدارات وأقسام القطاعات الخدمية ، حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٥٧١) بانحراف معيارى (١ر٣٩٩) وبأهمية نسبية (٤٣ر٧١٪) وبموافقة المديرين بنسبة (٩٦ر٦٢٪).
- تساعد طرق العمل السائدة على تعلم الأفراد مهارات جديدة ، حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٤٨٦) بانحراف معيارى (١ر٣٣٨) وبأهمية نسبية (٧١ر٦٩٪) وبموافقة المديرين بنسبة (٦٠٪) .
- يقوم الأفراد بأداء أعمالهم بالطريقة التى تناسبهم دون التقيد بقواعد وإجراءات معينة ، حيث كان الوسط الحسابى (٣ر١٧١) بانحراف معيارى (١ر٣٨٣) وبأهمية نسبية (٤٣ر٦٣٪) ، وبموافقة المديرين بنسبة (٥٧ر٤٨٪).

ويرى الباحث من التحليل السابق ، أن الامتثال التنظيمى يعتبر من الأبعاد العامة لتطبيق أسلوب الرعاية المهنية حيث يسود الالتزام بالقواعد والإجراءات والسياسات ، وأن طرق العمل تساعد الأفراد على الانطلاق دون معوقات والمحافظة على الدقة فى أداء العمل ، كما أن طرق العمل تساعد الأفراد على تعلم مهارات جديدة ، مع انخفاض اتجاهات المديرين نحو وجود القيود الكثيرة التى تعوق الأفراد على أدائهم للعمل.

(٤) تمكين الأفراد :

يوضح التحليل السابق وجود اتجاهات إيجابية لدى المديرين فى قطاع الخدمات نحو عناصر تمكين العاملين حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٥٣٦) بانحراف معيارى قيمته (١ر٣٦٤) وبأهمية نسبية (٧١ر٧٠٪) ، وبنسبة موافقة للمديرين (٣٨ر٦٢٪) ، كما أظهر التحليل وجود معنوية للنسب المئوية حيث كانت قيمة (كا٢) المحسوبة (٤ر١٢٠) عند مستوى (٥٪ ، ١٪) وهى أكبر من القيمة الجدولية والتحليل السابق يوضح أيضاً أن أكثر العناصر أهمية لتمكين الأفراد على التوالى مايلى:
- تقوم القطاعات الخدمية بتشجيع الأفراد على التنافس بما يحقق الأداء المتميز ، حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٩٢٩) بانحراف معيارى (١ر٣٦٤) وبأهمية نسبية (٥٧ر٧٨٪) وبنسبة موافقة للمديرين (١٤ر٧٧٪).
- تقوم القطاعات الخدمية بإعطاء الأفراد السلطات والمسئوليات الكافية لأداء العمل ، حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٨٨٦) بانحراف معيارى (١ر٢٣٦) وبأهمية نسبية (٧١ر٧٧٪) وبنسبة موافقة من المديرين (٤٣ر٧١٪).
- يحصل الأفراد على المعلومات الضرورية اللازمة لأداء العمل ،

حيث كان الوسط الحسابى (٣٫٦٨٦) بانحراف معيارى (١٫٤٢٩) وبأهمية نسبية (٧٣٫٧١٪) ونسبة موافقة المديرين (٧١٫٤٣٪).

- زيادة ثقة الرؤوساء فى الأفراد الذين يعملون معهم ، حيث كان الوسط الحسابى (٣٫٦) بانحراف معيارى (١٫٤٥٧) وبأهمية نسبية (٧٢٪) ونسبة تأييد المديرين (٦٢٫٨٦٪).

- تزويد الأفراد بنتائج تقييم أدائهم فى القطاعات الخدمية ، حيث كان الوسط الحسابى (٣٫٠٨٦) بانحراف معيارى (١٫٤٢١) وبأهمية نسبية (٦١٫٧١٪) ونسبة تأييد المديرين (٥٢٫٨٦٪) .

ويرى الباحث من التحليل السابق أن قطاعات الخدمات يسود به مفهوم تمكين الأفراد ، حيث تميزت الاتجاهات بالإيجابية المرتفعة وربما يرجع ذلك إلى تشجيع الأفراد على التنافسية من خلال إعطائهم السلطات والمسئوليات الكافية لأداء العمل ، كما أن حصول الأفراد على المعلومات الضرورية يؤكد وجود قاعدة بيانات متكاملة ومما يزيد من ثقة الرؤوساء فى الأفراد الذين يعملون معهم ، وأن هذه الثقة من جانب الإدارة تعكس مدى ثقة الأفراد بها ، فلا يمكن إيجاد مناخ يسوده الثقة إلا بوجود ثقة متبادلة من الطرفين ، وهذا المناخ يعتبر مناخاً مشجعاً لتطبيق أسلوب الرعاية المهنية.

كما يلاحظ أن أكثر الأبعاد التنظيمية أهمية كانت على التوالى الهيكل التنظيمى ثم تمكين الأفراد ثم الامتثال التنظيمى وأخيراً نظم الاتصال وبما يمكن معه القول إن هذه الأبعاد تشجع على تطبيق أسلوب الرعاية المهنية فى القطاعات الخدمية.

(ب) قياس أبعاد ثقافة المنظمة :

تم قياس أبعاد ثقافة المنظمة من خلال العمل الجماعى ، الابتكار والتجديد ، التماسك والترابط والتأقلم والتكيف من خلال (٢٤) عبارة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة كما هو موضح بالجدول التالى :

جدول رقم (٤)

اتجاهات المديرين نحو أبعاد ثقافة المنظمة (٢٤عبارة)

أبعاد ثقافة المنظمة	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الأهمية النسبية ٪	نسبة الموافقة ٪	كا٢	ترتيب الأهمية
العمل الجماعى	٣٫٦٤٠	١٫٣٦٩	٧١٫١٤	٦٧٫١٤	١٣٢٫٣٠	الأول
الابتكار والتجديد	٣٫٣٩٨	١٫٤٦٢	٦٧٫٩٥	٨٥٫٥٧	٩٧٫٢٦	الرابع
التماسك والترابط	٣٫٤٨٣	١٫٣٩٠	٦٩٫٦٦	٦١٫١٩	٩٥٫٠٠	الثالث
التأقلم والتكيف	٣٫٦٠٠	١٫٤١٦	٧٢٫٠٠	٦١٫١٩	١١٢٫٩٠	الثانى
الإجمالى	٣٫٥٣٠	١٫٤٠٩	٧٠٫١٨٧	٦٢٫٠٢٢	١٠٩٫٣٦	-

يتضح من الجدول السابق ، أن هناك اتجاهات إيجابية لدى المديرين فى القطاعات الخدمية بمحافظة الشرقية نحو أبعاد ثقافة المنظمة ، حيث كان المتوسط العام للاتجاهات (٥٣٠ ٫٣) بانحراف معيارى قيمته (١٫٤٠٩) وبأهمية نسبية (٧٠٫١٨٧ ٪) وبنسبة تأييد من المديرين (٦٢٫٢٢٠٪) ، وكذلك وجود معنوية بين النسب المئوية لحجم العينة حيث كانت قيمة (كا٢) المحسوبة (١٠٩٫٣٦) عند مستوى المعنوية (٥٪ ،١٪) وهى أكبر من القيمة الجدولية.

ويقوم الباحث بتحليل العناصر التى تكون أبعاد ثقافة المنظمة كمايلى :

١- العمل الجماعى : يعبر هذا البعد عن مدى اهتمام القطاعات الخدمية بأنماط السلوك التى تدعم العمل الجماعى من خلال تشجيع التعاون وتنمية العمل فى فريق واحد ، ويلاحظ من الجدول السابق - وجود اتجاهات إيجابية نحو عناصر العمل الجماعى ، حيث كان الوسط الحسابى (٣٫٦٤٠) بانحراف معيارى قيمته (١٫٣٦٩) وبأهمية نسبية (٧١٫١٤٪) وبنسبة تأييد للمديرين (٦٧٫١٤٪) ، كما أن قيمة (كا٢) المسحوبة (١٣٢٫٣) وهى أكبر من الجدولية عند مستوى المعنوية (٥٪ ،١٪) بما يدل على وجود معنوية فى النسب المستخدمة.

وأن أكثر العناصر أهمية على التوالى بالنسبة للعمل الجماعى فى قطاعات الدراسة كمايلى :-

- تشجيع الأفراد على التعاون

بعضهم البعض لعلاج المشكلات بما يتيح لهم فرصة أكبر للتعلم ، حيث كانت الوسط الحسابى (٩٧١ر٣) وبإنحراف معيارى (٣٣٥ر١) وبأهمية نسبية (٤٣ر٧٩٪) وبنسبة موافقة للمديرين (٨٠ ٪).

- تبادل الأفراد الآراء والأفكار والمقترحات مما يساعد على تقديم خدمة متميزة ، حيث كان الوسط الحسابى (٨٥٧ر٣) بانحراف معيارى (٢٦٨ر١) وبأهمية نسبية (١٤ر٧٧٪) وبنسبة تأييد (٥٤ر٨٧٪).

- يسود روح التفاهم والثقة بين أفراد القطاعات الخدمية على كافة المستويات حيث كان الوسط الحسابى (٤٥٧ر٣) بإنحراف معيارى (٤٤١ر١) وبأهمية نسبية (١٤ر٦٩٪) وبنسبة موافقة (٦٠ ٪).

- تقوم القطاعات الخدمية بتنمية مهارات العمل الجماعى للأفراد من خلال النقد البناء حيث كان الوسط الحسابى (٦١٤ر٣) بانحراف معيارى (٣٩٦ر١) وبأهمية نسبية (٢٩ر٧٢٪) وبنسبة موافقة (٧٢ر٦٥٪).

ويرى الباحث من التحليل السابق - أن هناك إتجاها إيجابيا قويا نحو التعاون بين الأفراد بعضهم البعض ، وتشجيع هذا التعاون داخل إدارات وأقسام القطاعات الخدمية ، وذلك من خلال تبادل الآراء والأفكار والمقترحات وبما يساعد على تقديم خدمات متميزة مع تنمية مهارات العمل الجماعى للأفراد من خلال النقد البناء وتحقيق العدالة بين الأفراد العاملين وبما يسود روح الثقة والتفاهم بينهم الأمر الذى يتيح توافر المناخ الذى يساعد على التعلم.

٢- الابتكار والتجديد : يعتبر هذا البعد من الأبعاد الهامة لثقافة المنظمة القوية ، وقد أشارت اتجاهات المديرين إلى وجود اتجاهات إيجابية ، حيث كان الوسط الحسابى (٣٩٨ر٣) بانحراف معيارى (٤٦٢ر١) وبأهمية نسبية (٩٥ر٦٧٪) وبنسبة موافقة من المديرين (٥٧ر٥٨٪) ، وكذلك وجود معنوية إحصائية لقيمة (كا٢) المحسوبة (٢٦ر٦٧) عند مستوى (٥٪ ، ١٪) وهى أكبر من القيمة الجدولية وعند تحليل عناصر بعد الابتكار والتجديد يتضح لنا أكثر العناصر اتجاهاً وأهمية كمايلى :-

- تشجيع الأفراد على المبادرات الإبداعية الجماعية والفردية ، حيث كان الوسط الحسابى (٧٤٣ر٣) بانحراف معيارى (٤٠٠ر١) وبأهمية نسبية (٨٦ر٧٤٪) وبنسبة تأييد المديرين (٥٧ر٦٨٪).
- قيام القطاعات الخدمية بمكافأة الأفراد على الابتكارات الجديدة حيث كان الوسط الحسابى (٧١٤ر٣) بانحراف معيارى (٣٤٣ر١) وبأهمية نسبية (٢٩ر٧٤٪) وبنسبة تأييد (٤٣ر٧١٪).
- تنشيط أفكار الأفراد وتنميتها حيث كان الوسط الحسابى (٥٧١ر٣) وبانحراف معيارى (٤٩٨ر١) وبأهمية نسبية (٤٣ر٧١٪) وبنسبة تأييد المديرين (٨٠ر٦٢٪).
- توفير فرص التجديد وتعلم أساليب جديدة فى العمل حيث كان الوسط الحسابى (٣١٤ر٣) بانحراف معيارى (٥٠٧ ر١) وبأهمية نسبية (٢٩ر٦٦٪) وبنسبة تأييد (٢٩ر٥٤٪).
- السماح للمواهب الفردية بالتقدم فى العمل ، وربما يأتى هذا العنصر فى المرحلة الأخيرة حيث كان الوسط الحسابى (٠٢٩ر٣) بانحراف معيارى (٥٠٢ ر١) وبأهمية نسبية (٥٧ر٦٠ ٪) وبنسبة تأييد (٥٧ر٤٨٪).

ويرى الباحث من التحليل السابق
- أن هناك تشجيعاً مستمراً للأفراد على المبادرات الجماعية والفردية من خلال تقديم المكافآت لهم على الأفكار الجديدة والعمل على تنشيطها وتطويرها ، حيث يعتبر ذلك من العناصر الهامة فى إيجاد جودة مناخ التعلم ، فالفرد حين يلتقى مع الآخرين ويستعرض أفكاره فإن ذلك يزيد من قدرته على التفكير.

كما تقوم القطاعات الخدمية بتوفير فرص التجريب وتعلم أساليب جديدة فى أداء العمل مما يشجع الأفراد ويدفعهم على تحمل المخاطرة وتنمية المواهب الفردية بالتقدم فى العمل .

٣- التماسك والترابط : يعبر هذا البعد عن مدى وجود ترابط وتلاحم بين الأفراد فى القطاعات الخدمية حيث أنهم يعملون فى مجال خدمى واحد وواضح لهم جميعاً ، وقد بين التحليل السابق ، وجود اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو بعد التماسك والترابط ، حيث إن الوسط الحسابى (٤٨٣ر٣) بانحراف معيارى قيمته (٣٩٠ر١) وبأهمية نسبية (٦٦ر٦٩٪) وبنسبة موافقة (١٩ر٦١٪) ، كما كانت قيمة (كا٢) المحسوبة (٩٥) عند مستوى المعنوية (٥٪ ، ١٪) وهى أكبر من القيمة الجدولية لها.

وعند تحليل العناصر التى تكون

بعد التماسك والترابط يتضح لنا مايلى:-

- توفير العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتدعيمها حيث كان الوسط الحسابى (٧٧١ر٣) بانحراف معيارى (٣١١ر١) بأهمية نسبية (٤٣ر٧٥٪) بنسبة موافقة للمديرين (٤٣ر٧١٪) .
- مساندة الأفراد بعضهم البعض فى تخطى العقبات والقيود التى تحول دون تقدمهم فى العمل ، حيث كان الوسط الحسابى (٦٨٦ر٣) بانحراف معيارى (٣٣٦ر١) بأهمية نسبية (٧١ر٧٣٪) وبنسبة تأييد (٧٠٪).
- وجود تقارب فى أهداف واتجاهات وسلوك الأفراد الذين ينتمون إلى أقسام وإدارات القطاعات الخدمية ، حيث كان الوسط الحسابى (٥٤٣ر٣) بانحراف معيارى (٣١٦ر١) وبأهمية نسبية (٨٦ر٧٠٪) وبنسبة تأييد (٨٦ر٦٢٪).
- رغبة الأفراد فى الارتباط والبقاء فى عملهم ، حيث كان الوسط الحسابى (٤٥٧ر٣) بانحراف معيارى (٤٦٠ر١) وبأهمية نسبية (١٤ر٦٩٪) وبنسبة تأييد (١٥ر٥٧٪).
- عدم وجود تعارض بين أهداف القطاعات الخدمية وأهداف الأفراد ، حيث كان الوسط الحسابى (٤٢٩ر٣) بانحراف معيارى (٤٣٩ر١) وبأهمية نسبية (٥٧ر٦٨٪) وبنسبة تأييد (٨٦ر٦٢٪) .

ويرى الباحث من التحليل السابق ، أن هناك بعض الدلالات التى تعبر عن درجة التماسك والترابط كأحد أبعاد ثقافة المنظمة ، فتلاحظ توفير العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتدعيمها مما يدل على وجود تداخل وترابط من هذا البعد وقدرته على توفير المناخ المناسب للتعلم ، كما توجد درجة كبيرة من المساندة بين الأفراد بعضهم البعض فى تخطى العقبات التى تعوق نموهم فى العمل وبما يدعم من وجود التقارب فى أهداف وسلوك واتجاهات الأفراد الذين ينتمون إلى القطاعات الخدمية مما يؤثر على رغبة الأفراد فى بقائهم بالعمل لعدم وجود تعارض بين أهداف القطاعات الخدمية وأهدافهم الشخصية.

٤- التأقلم والتكيف : يعبر هذا البعد من أبعاد ثقافة المنظمة على قدرة القطاعات الخدمية فى نقل قيمتها وقواعد السلوك بها إلى الأفراد أو العاملين وتعريفهم عما يحدث من تغييرات فى تلك القواعد والقيم والمهارات اللازمة لأداء العمل بالإضافة إلي قدرتها فى التأقلم مع المستجدات التى تحدث فى البيئة المحلية والعالمية.

ويلاحظ من التحليل السابق وجود اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو بعد التأقلم والتكيف ، حيث كان الوسط الحسابى (٦ر٣) بانحراف معيارى (٤١٦ر١) بأهمية نسبية (٧٢٪) وبنسبة موافقة المديرين (١٩ر٦١٪) ، كما أظهر التحليل وجود معنوية للنسب المئوية حيث كانت قيمة (كا^2) المحسوبة (٩٠ر١١٢) وهى أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى المعنوية (٥٪ ، ١٪) .

وعند تحليل عناصر بعد التأقلم والتكيف ، فقد تم التوصل إلى التحليل التالى :-

- استعداد الأفراد للتكيف والتأقلم مع أى تغييرات تجرى فى القطاعات الخدمية ، حيث كان الوسط الحسابى (٨٢٩ر٣) بانحراف معيارى (٤١٢ر١) وبأهمية نسبية (٥٧ر٧٦٪) وبنسبة موافقة (٤٣ر٧١٪) .
- اعتماد القطاعات الخدمية على الشفافية والاتصالات المفتوحة لدعم عملية التغيير ، حيث كان الوسط الحسابى (٧٥٩ر٣) بانحراف معيارى (٣٨٢ر١) وبأهمية نسبية (٥٧ر٧٤٪) ونسبة تأييد المديرين (٤٣ر٧١٪).
- إعداد البرامج التدريبية للأفراد الجدد لزيادة قدراتهم على التأقلم مع بيئة العمل الجديدة ، حيث كان الوسط الحسابى (٧ر٣) بانحراف معيارى (٤٠٧ر١) وبأهمية نسبية (٧٤٪) ونسبة موافقة (٤٣ر٧١٪).
- مساعدة الأفراد المدير فى إدراك وفهم طبيعة أدوارهم حيث كان الوسط الحسابى (٥٤٣ر٣) وبانحراف معيارى (٤٤١ر١) وبأهمية نسبة (٨٦ر٧٠ ٪) وبنسبة موافقة (٨٦ر٦٢٪).
- مبادرة القطاعات الخدمية بالتكيف مع المتغيرات التى تحدث فى البيئة الخارجية، حيث كان الوسط الحسابى (٥١٤ر٣) بأنحراف معيارى(٤٨٠ر١) وبأهمية نسبة (٢٩ر٧٠ ٪) ونسبة موافقة (٨٦ر٦٢٪).

ويرى الباحث من خلال التحليل السابق ، وجود بعض المؤثرات التى تدل على إيجابية هذا البعد الخاص بالتكيف والتأقلم حيث يلاحظ وجود درجة عالية لدى الأفراد للتأقلم مع أية تغييرات داخل القطاعات الخدمية سواء فى النظم أو السياسات أو غيرها ومما

يعكس الاندماج والتوافق بين أهداف الأفراد وأهداف تلك القطاعات التى تعتمد على الشفافية لدعم عملية التغيير.

كما يلاحظ قيام القطاعات الخدمية بإعداد البرامج التدريبية للأفراد الجدد للتأقلم مع بيئة العمل الجديدة لمساعدتهم على فهم وإدراك طبيعة أدوارهم والتأقلم مع الأفراد الآخرين.

كما يلاحظ من التحليل أيضاً وبصفة عامة أن بعد العمل الجماعى من اكثر الأبعاد أهمية فى تطبيق أسلوب الرعاية المهنية يليه بعد التأقلم والتأليف ثم التماسك والترابط وأخيراً الابتكار والتجديد.

٥ ـ قياس أبعاد تنمية الموارد البشرية :

تم قياس أبعاد تنمية الموارد البشرية والتى تتمثل فى نظم التدريب ، ونظم تقييم الأداء ، نظم العلاقات الإنسانية ونظم المكافآت من خلال(٣٦)عبارة مستخدما الأساليب الإحصائية الملائمة.

والجدول التالى يبين اتجاهات المديرين نحو أبعاد تنمية الموارد البشرية كمايلى :-

جدول رقم (٥)

اتجاهات المديرين نحو أبعاد تنمية الموارد البشرية (٣٦ عبارة)

أبعاد ثقافة المنظمة	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الأهمية النسبية ٪	نسبة الموافقة ٪	كا٢	ترتيب الأهمية
نظم التدريب	٣٫٥٦٤	١٫٣٧١	٧١٫٢٨٣	٦٣٫٨١	١٠٦٫٧	الثالث
نظم تقييم الأداء	٣٫٥٨٧	١٫٣٧٥	٧٧٫٥٤٠	٦٦٫٤٤	١٣٠٫٨	الأول
نظم العلاقات الإنسانية	٣٫٥٥٥	١٫٣٨٤	٧٠٫١٠٠	٦٦٫٦٥	١٢٢٫٦	الرابع
نظم المكافآت	٣٫٥٧٩	١٫٣٦٥	٦٨٫٢٣٨	٦٦٫٤٣	١٤٣٫٥	الثانى
الإجمـــالى	٣٫٥٧١	١٫٣٧٣	٧٢٫٠٤٠	٦٥٫٧٥٧	١٢٣٫٦٥	–

يوضح الجدول السابق أن هناك اتجاهات إيجابية لدى المديرين فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية نحو أبعاد تنمية الموارد البشرية ، حيث كان الوسط الحسابى الإجمالى لهذا البعد (٣٫٥٧١) بانحراف معيارى قيمته (١٫٣٧٣) بأهمية نسبية (٧٢٫٠٤٠٪) ونسبة موافقة المديرين (٦٥٫٧٥٧٪) ، كما أظهر التحليل معنوية الفروق بين النسب المئوية حيث كانت قيمة (كا٢) المحسوبة (١٢٣٫٦٥) عند مستوى المعنوية (٥٪ ،١٠٪) وهى أكبر من القيمة الجدولية لها.

ويقوم الباحث بتحليل العناصر التى تكون كل بعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية كمايلى :

(١) نظم التدريب :

يعتبر التدريب أحد العناصر الهامة التى تساعد الموارد البشرية على النمو والتعلم وهو أيضاً من أهم وظائف إدارة الأفراد فى المنظمات بصفة عامة ، ويلاحظ من التحليل السابق وجود اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو نظم التدريب، حيث كان الوسط الحسابى (٣٫٥٦٤) بانحراف معيارى (١٫٣٧١) وبأهمية نسبية (٧١٫٢٨٣٪) وبنسبة موافقة (٦٣٫٨١٪) كما كانت قيمة (كا٢) المحسوبة (١٠٦٫٧) وهى ذات دلالة إحصائية.

وعند تحليل عناصر بعد نظم التدريب ، فقد تم التوصل إلى مايلى(*) :-

- تقوم القطاعات الخدمية بمساعدة الأفراد الجدد على تنمية قدراتهم ومهاراتهم حيث كان الوسط الحسابى لهذا العنصر (٣٫٨٧١) بانحراف معيارى (١٫٢٠٢) وبأهمية نسبية (٧٧٫٤٣٪) وبنسبة تأييد للمديرين (٧١٫٤٣٪) ، بالإضافة إلى تقديم البرامج التدريبية التى يحصل عليها الأفراد بناء على احتياجات العمل الضرورية.
- يعتبر التدريب من أهم سياسات تنمية وتطوير الأفراد ، حيث كان الوسط الحسابى (٣٫٨) بانحراف معيارى (١٫٣٦٩) وبأهمية نسبية (٧٦٪) وبنسبة موافقة (٧٤٫٢٩٪) .
- توجد عدالة فى توزيع الفرص التدريبية على الأفراد ، حيث كان الوسط الحسابى (٣٫٧٥٧) بانحراف معيارى (١٫٢٩٢) وبأهمية نسبية (٧٥٫١٤٪) وبنسبة تأييد (٧١٫٣٣٪).
- إن ميزانية التدريب تكفى لتنفيذ خطة تطوير الأفراد ، حيث كان الوسط الحسابى (٣٫٦٨٦) بانحراف معيارى (١٫٣٨٩) وبأهمية نسبية (٧٣٫٧١٪) وبنسبة تأييد (٦٨٫٥٧٪).
- يتلقى الأفراد البرامج التدريبية

من خلال مراكز تدريب متخصصة حيث كان الوسط الحسابى (٦٨٦ر١) بانحراف معيارى (٣٤٧ر١) ، وبأهمية نسبية (٧١ر٧٣٪) وبنسبة تأييد (٥٨ر٦٨٪).

ويرى الباحث من التحليل السابق أن القطاعات الخدمية تهتم اهتماماً كبيراً بتدريب الأفراد الجدد على تنمية قدراتهم ومهاراتهم حيث يسود الاعتقاد من جانب المديرين بأهمية وجود سياسة لتدريب الموارد البشرية ضمانا للأداء الفعال بكل أنواعه ومستوياته ، كما تسود العدالة فى توزيع الفرص التدريبية للأفراد وذلك من خلال كفاية الميزانية المعتمدة للقطاعات الخدمية فى هذا المجال وبما يؤدى إلى توافر المناخ السليم للتعلم بالنسبة للأفراد والاعتماد على مراكز التدريب المتخصصة القادرة على تقديم البرامج المتميزة التى تساعد على تطبيق أسلوب الرعاية المهنية داخل قطاع الدراسة.

(٢) نظم تقييم الأداء :

من الجدول السابق ، يتضح لنا أهمية تقييم الأداء من حيث تأثيره فى جودة مناخ التعلم ، بوجود اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو هذا البعد ، حيث كان الوسط الحسابى (٥٨٧ر٣) بانحراف معيارى قيمته (٣٧٥ر١) وبأهمية نسبية (٤٠ر٧٧٪) وبنسبة تأييد للمديرين (١٤ر٦٦٪) ، كما أظهر التحليل معنوية النسب المئوية حيث إن قيمة (كا٢) المحسوبة (٨ر١٣٠) عند مستوى المعنوية (٥٪ ،١٪) وهى أكبر من القيمة الجدولية .

وعند تحليل العناصر التى تكون هذا البعد من حيث الأهمية ، فقد لاحظ الباحث مايلى(*):-

- استخدام عنصر السرعة فى إنجاز العمل عند تقييم أداء الأفراد ، حيث كان الوسط الحسابى (٩١٤ر٣) بانحراف معيارى (١٨٠ر١) وبأهمية نسبية (٢٩ر٧٨٪) ونسبة تأييد (١٤ر٧٧٪) ، كما تستخدم القطاعات الخدمية عنصر كمية الأداء عند التقييم أيضاً وبنفس المعدلات السابقة ويما يتضح أهمية هذين العنصرين.
- تطبيق سياسات تقييم الأداء على كافة الرؤوساء والمرؤوسين خلال المستويات التنظيمية ، حيث كان الوسط الحسابى (٨١٤ر٣) بانحراف معيارى (٢٧٩ر١) وبأهمية نسبية (٢٩ر٧٦٪) وبنسبة تأييد (٢٨ر٧٤٪).
- استخدام عنصر الجودة فى تقييم أداء الأفراد ، حيث كان الوسط الحسابى (٧١٤ر٣) وبانحراف معيارى (٣٢١ر١) ، وبأهمية نسبة (٢٩ر٧٤٪) وبنسبة تأييد (٤٣ر٧١٪) .
- تتلاءم معايير الأداء الموضوعة مع طبيعة وظروف العمل فى القطاعات الخدمية حيث كان الوسط الحسابى (٦٨٦ر٣) بانحراف معيارى (٤٦٩ر١) وبأهمية نسبية (٧١ر٧٣٪) وبنسبة تأييد (٥٧ر٦٨٪).
- الارتفاع النسبى لمعايير تقييم الأداء الموضوعة ، حيث كان الوسط الحسابى (٤ر٣) بانحراف معيارى (٤٩٦ر١) وبأهمية نسبية (٦٨٪) وبنسبة تأييد (١٥ر٥٧٪).

ويرى الباحث من التحليل السابق ، أن القطاعات الخدمية فى محافظة الشرقية تستخدم عناصر السرعة والجودة وكمية الأداء عند وضع المعايير اللازمة لتقييم أداء الأفراد ، حيث إن نتائج هذا التقييم سوف يستخدم كأسلوب من أساليب مكافأة الراعى المهنى لزيادة قدرته ودافعيته للقيام بهذا الدور.

بالإضافة إلى تطبيق سياسات تقييم الأداء على كافة الرؤوساء والمرؤوسين دون أى تحيز ، وملاءمة معايير الأداء مع ظروف العمل السائدة فى القطاعات الخدمية الأمر الذى يؤدى إلى استخدام تقييم الأداء كأحد أساليب تطبيق مفهوم الرعاية المهنية .

(٣) نظم العلاقات الإنسانية :

أظهر التحليل السابق ، وجود اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو البعد الخاص بتنظيم العلاقات الإنسانية ، حيث كان الوسط الحسابى له (٥٥٥ر٣) بانحراف معيارى قيمته (٣٨٤ر١) وبأهمية نسبية (٧١٪) وبنسبة تأييد (٦٥ر٦٦٪) كما أثبت التحليل معنوية النسب المئوية حيث كانت قيمة (كا٢) المحسوبة (٦ر١٢٢) عند مستوى المعنوية (٥٪ ،١٪) وهى أكبر من القيمة الجدولية لها.

وعند تحليل عناصر هذا البعد يتضح لنا مايلى(*):-

- تقوم القطاعات الخدمية بتحقيق التفاعل الاجتماعى بين الرؤوساء والمرؤوسين حيث كان الوسط الحسابى (٩٤٣ر٣) بانحراف معيارى (٦٩٦ر١) وبأهمية نسبية (٨٦ر٧٨٪) وبنسبة تأييد (٨٠ ٪).
- تشجيع القطاعات الخدمية الأفراد على المنافسة والاستفسار عن الأمور المتعلقة بالعمل . حيث كان الوسط

الحسابى (٣٫٨٢٩) بانحراف معيارى (١٫٢٩٨) وبأهمية نسبية (٧٦٫٥٧٪) وبنسبة تأييد للمديرين (٧٤٫٢٨٪).

- توجد علاقات طيبة بين الأفراد على جميع المستويات الإدارية ، حيث كان الوسط الحسابى (٣٫٧٤٣) وبانحراف معيارى (١٫٢٩٤) وبأهمية نسبية (٧٤٫٨٦٪) وبنسبة تأييد (٧١٫٤٣٪).
- تساعد القطاعات الخدمية الأفراد على عملية التعلم ، حيث كان الوسط الحسابى (٣٫٦٨٦) بانحراف معيارى (١٫٤٢٩) وبأهمية نسبية (٧٣٫٧١٪) وبنسبة تأييد (٦٨٫٥٧٪).
- تسود الثقه فى قدرات الأفراد والعمل على تنميتها ، حيث كان الوسط الحسابى (٣٫٤٥٧) وبانحراف معيارى (١٫٤٩٩) وبأهمية نسبية (٦٩٫١٤٪) وبنسبة تأييد (٦٠٪).

ومن العرض السابق يمكن القول ، أن نظم العلاقات الإنسانية السائدة فى قطاع الخدمات إنما يعكس الدفء والمساندة بين الرؤوساء والمرؤوسين حيث التفاعل الاجتماعى بينهما ، وتشجيع الأفراد على المنافسة والاستفسار عن أدوار العمل ، ووجود العلاقات الطيبة بين الأفراد وعلى جميع المستويات ، والقيام بعملية التعلم لتنمية مهارات الأفراد وسيادة الثقة فى قدرات الأفراد ، كل هذه العناصر تعتبر من الأدوار الهامة التى يجب على الراعى المهنى القيام بها عند تطبيق أسلوب الرعاية المهنية.

(٤) نظم المكافآت :

يعتبر نظم المكافآت من الأبعاد الأساسية فى تدعيم نظم العلاقات الإنسانية حيث يعبر عن المدى الذى يتم عنده مكافأة الأفراد على مجهوداتهم وتقديرهم للأعمال المتميزة داخل قطاع الخدمات ، وأيضاً العقاب عند حدوث الأخطاء ، ومن تحليل الجدول السابق ، نلاحظ وجود اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو بعد نظم المكافآت ، حيث كان الوسط الحسابى (٣٫٥٧٩) بانحراف معيارى قيمته (١٫٣٦٥) وبأهمية نسبية (٦٨٫٢٣٪) وبنسبة موافقة (٦٥٫٧٥٪) ، كما أظهر التحليل معنوية الفروق بين النسب المئوية حيث كانت قيمة (كا^2) المحسوبة (١٣٤٫٥) وهى أكبر من الجدولية عند مستوى (٥٪ ١٠٪).

وعند تحليل عناصر بعد نظم المكافآت يتضح لنا مايلى :-

- تقدير القطاعات الخدمية الأفراد ومكافآتهم على العمل الجيد والمتميز حيث كان الوسط الحسابى (٣٫٩٥٧) بانحراف معيارى (١٫١٢٢) وبأهمية نسبية (٧٩٫١٤٪) وبنسبة تأييد (٧٧٫١٤٪).
- لا تفوق المكافآت التى يحصل عليها الأفراد على ما يتعرضون له من جزاءات حيث كان الوسط الحسابى (٣٫٧٧١) بانحراف معيارى (١٫٣٢٧) وبأهمية نسبية (٧٥٫٤٣٪) وبنسبة تأييد (٧٤٫٢٨٪).
- تستخدم القطاعات الخدمية نظم المكافآت بناء على معايير واضحة للأداء حيث كان الوسط الحسابى (٣٫٧١٤) بانحراف معيارى (١٫٣٤٣) وبأهمية نسبية (٧٤٫٢٩٪) ، وبنسبة تأييد (٦٨٫٥٧٪).
- يتم عقاب الرؤوساء والمرؤوسين فى حالة القصور أو الخطأ بنفس القدر ، حيث كان الوسط الحسابى (٣٫٦٧١) بإنحراف معيارى (١٫٣٩١) وبأهمية نسبية (٧٣٫٤٣٪) وبنسبة تأييد (٧١٫٤٣٪).
- تساعد نظم المكافآت السائدة فى القطاعات الخدمية على تحقيق أهداف الأفراد حيث كان الوسط الحسابى (٣٫٢٨٦) بانحراف معيارى (١٫٣٦٤) وبأهمية نسبية (٦٥٫٧١٪) وبنسبة تأييد (٥٧٫١٤٪).

ويرى الباحث من التحليل السابق أن القطاعات الخدمية تحرص دائماً على مكافأة الأفراد المتميزين وبنسبة لا تفوق ما يتعرض له الأفراد من نقد أو جزاءات واستخدام المعايير الواضحة فى تطبيق نظم المكافآت ، ومعاقبة الرؤوساء والمرؤوسين بنفس القدر فى حالة حدوث أخطاء أو تقصير وأن هذه النظم تساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم الشخصية ، كما أن هناك اتجاها لدى المديرين بأن نظم المكافآت التى يحصلون عليها لا تفوق النقد الموجه لهم أو الجزاءات التى يتعرضون لها الأمر الذى يؤدى إلى تطبيق العدالة فى نظم المكافآت المستخدم ، وبما يمكن معه القول بأن نظم المكافآت السائدة تعتبر من العوامل التى تؤثر على استخدام أسلوب تطبيق الرعاية المهنية.

كذلك أوضح التحليل بصفة عامة أن أكثر الأبعاد أهمية وتأثيراً لتنمية الموارد البشرية تمثلت فى نظم تقييم الأداء ثم نظم المكافآت فالتدريب وأخيراً نظم العلاقات

الإنسـانيـة السـائدة فى قطاع الخدمات.

ثانياً : قياس المتغيرات التابعة :

تمثلت المتغيرات التابعة فى قدرة المدير للقيام بأدوار الراعى المهنى وذلك من خلال اتجاهات الأفراد الذين يعملون كمرعيين فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية ويتكون هذا المقياس من (٤٤) عبارة كمايلى :-

- الحفاظ على العلاقات ، ويتكون من (١٤) عبارة .
- تقديم الاستشارة والنصح ، ويتكون من (١٠) عبارات .
- التأييد والدفاع ، ويتكون من (١٠) عبارات .
- الرؤية والوضوح ، ويتكون من (١٠) عبارات.

والجدول التالى يبين اتجاهات الأفراد الاجمالية نحو قدرة المديرين للقيام بأدوار الراعى المهنى كمايلى (*).

جدول رقم (٦)

اتجاهات الأفراد نحو أبعاد قدرة المدير للقيام بأدوار الراعى المهنى (٤٤) عبارة

أدوار الراعى المهنى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الأهمية النسبية ٪	نسبة الموافقة ٪	كا٢	ترتيب الأهمية
الحفاظ على العلاقات	٦٠٣ر٣	٣٥٤ر١	٠٦ر٧٢	٨١ر٦٥	٦ر١١٩	الثالث
تقديم الاستشارة والنصح	٥٢٧ر٣	٣٥٤ر١	٥٤ر٧٠	٧٢ر٦٠	٩ر١٠١	الرابع
التأييد والدفاع	٦٨١ر٣	٣٣٨ر١	٦٢ر٧٣	٢٨ر٦٨	٢ر١٤٤	الأول
الرؤية والوضوح	٦٧٦ر٣	٣٨٥ر١	٥١ر٧٣	٤٣ر٦٨	٤ر١٣٦	الثانى
الإجمالـــــى	٦٢٤ر٣	٣٥٧ر١	٤٣ر٧٢	٨١ر٦٥	٥ر١٢٥	–

يوضح الجدول السابق أن هناك اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو أبعاد قدرة المدير على القيام بأدوار الراعى المهنى ، حيث كان الوسط الحسابى الاجمالى (٦٢١ر٣) بانحراف معيارى قيمته (٣٥٧ر١) وبأهمية نسبية (٤٣ر٧٢٪) وبنسبة تأييد من الأفراد (٨١ر٦٥٪) ، كما أظهر التحليل معنوية النسب المئوية المستخدمة حيث كانت قيمة (كا٢) المحسوبة (٥ر١٢٥) وهى أكبر من الجدولية عند مستوى المعنوية (٥٪ ،١٪):

كما أظهر التحليل استعداد المديرين للقيام بأدوار الراعى المهنى وفقاً لترتيب أهمية هذه الأبعاد – التأييد والدفاع ، ثم الرؤية والوضوح ثم الحفاظ على العلاقات وأخيراً تقديم الاستشارة والنصح ، وهذا يختلف مع نتائج دراسة (فاطمة جاد الله ، ٢٠٠١) ، وسوف يقوم الباحث بتحليل عناصر كل بعد من الأبعاد السابقة حسب أهميتها كمايلى :

(١) التأييد والدفاع :

يعتبر الدور الخاص بالتأييد والدفاع من أهم الأدوار التى يقوم بها الراعى المهنى نحو المرعيين ، حيث أثبت التحليل الإحصائى وجود اتجاهات قوية لدى الأفراد نحو هذا البعد ، حيث كان الوسط الحسابى (٦٨١ر٣) بانحراف معيارى قيمته (٣٣٨ر١) وبأهمية نسبية (٦٢ر٧٣٪) وبنسبة تأييد للأفراد (٢٨ر٦٨٪) ، كما أظهر التحليل معنوية النسب المستخدمة حيث كان قيمة (كا٢) المحسوبة (٢ر١٤٤) وهى ذات معنوية عند مستوى (٥٪ ، ١٪) وأكبر من القيمة الجدولية لها ، كما أظهر التحليل أكثر العناصر أهمية التى تكون بعد التأييد والدفاع كمايلى(*):-

- يسعى المدير إلى زيادة قدرة الأفراد نحو التكيف والتأقلم مع الآخرين ، حيث كان الوسط الحسابى (٩٤٣ر٣) بانحراف معيارى (١٣٢ر١) وباهمية نسبة (٨٦ر٧٨٪) وبنسبة تأييد للأفراد (٢٨ر٧٤٪).
- يدافع الرئيس المباشر عن طموحات الأفراد الوظيفية حيث كان الوسط الحسابى (٨٨٦ر٣) بانحراف معيارى (٢٣٦ر١) وبأهمية نسبية (٧١ر٧٧٪) وبنسبة تأييد للأفراد (٢٩ر٧٤٪).
- يشجع الرئيس المباشر الأفراد على التجديد والابتكار حيث كان الوسط الحسابى (٨٧١ر٣) بانحراف معيارى (٢٢٩ر١) وبأهمية نسبة (٤٣ر٧٧٪) وبنسبة تأييد للأفراد (١٤ر٧٧٪).
- قيام المديرين بتوصيل آراء وأفكار الأفراد إلى المستويات العليا والدفاع عنها ، حيث كان الوسط الحسابى (٨٤٣ر٣) بانحراف معيارى (٢٨٣ر١) وبأهمية نسبية (٨٦ر٧٦٪) وبنسبة موافقة للأفراد (٢٨ر٧٤٪).

- يسعى المديرون إلى تحقيق تماسك الأفراد كفريق جماعى ، حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٧٢٩) بانحراف معيارى (١ر٣٩٣) وبأهمية نسبية (٥٧ر٧٤٪) وبنسبة تأييد للأفراد (٤٣ر٧١٪) ، كما يتفق هذا العنصر مع قيام المديرين بتقديم الحماية للأفراد من الآثار المترتبة على المشاكل المحتملة إلا أن نسبة التأييد للأفراد (٥٧ر٦٨٪).

ويرى الباحث من العرض السابق أن اتجاهات الأفراد كانت إيجابية نحو قيام المديرين بأدوار الراعى المهنى المتمثل فى التأييد والدفاع ، حيث يقوم المديرون بزيادة قدرة الأفراد على التكيف والتأقلم والدفاع وإيجاد الثقافة التنظيمية لهم من خلال طموحاتهم الوظيفية وتشجيعهم على التحديد والابتكار وتوصيل آرائهم وأفكارهم إلى المستويات العليا، وتحقيق التماسك بين الأفراد ، والذى يمكن معه القول بأن المديرين لديهم القدرة على القيام بأدوار الرعاة المهنيين.

(٢) الرؤية والوضوح :

يتمثل هذا البعد فى كيفية مساعدة الأفراد على فهم طبيعة العمل فى القطاعات الخدمية ، الأمر الذى يتطلب من الراعى أن تتوافر لديه الرؤية الواضحة من خلال قدرته على الممارسة الإدارية والمصداقية.

ومن الجدول السابق يتضح لنا وجود اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو بعد الرؤية والوضوح كأحد الأدوار الهامة التى يقوم بها الراعى المهنى ، حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٦٧٦) بانحراف معيارى قدرة (١ر٣٨٥) وبأهمية نسبية (٥١ر٧٣٪) بنسبة تأييد من الأفراد (٤٣ر٦٨٪) ، كما أظهر التحليل معنوية النسب المئوية المستخدمة حيث كانت قيمة (كا٢) المحسوبة (٤ر١٣٦) أكبر من الجدولية عند مستوى المعنوية (٥٪ ، ١٪).

وبتحليل العناصر التى تكون بعد الرؤية والوضوح يتضح لنا مايلى:-

- قيام المديرين بوصف الهيكل التنظيمى الحالى للأفراد ، حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٩٢٩) بانحراف معيارى (١ر٢٩٠) وبأهمية نسبية (٥٧ر٧٨٪) وبنسبة تأييد للأفراد (٢٩ر٧٤٪).
- قيام المديرين بتوجيه الأفراد وإرشادهم ، حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٨٨٦) وبانحراف معيارى (١ر٢٩٣) وبأهمية نسبية (٧١ر٧٧٪) وبنسبة تأييد (٧٢ر٧٥٪) .
- مساعدة الأفراد فى فهم وتحليل الأهداف المطلوب تحقيقها ، حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٨٧١) بانحراف معيارى (١ر٢٩٧) وبأهمية نسبية (٤٣ر٧٧٪) وبنسبة تأييد (٢٩ر٧٤٪).
- قيام المديرين بتفسير كيفية تنظيم العمل داخل الإدارات والأقسام وحيث كان الوسط الحسابى (٣ر٨١٤) بانحراف معيارى (١ر٢٩٠) وبأهمية نسبية (٢٩ر٧٦٪) ونسبة تأييد (٢٨ر٧٤٪).

ومن التحليل السابق يمكن القول أن المديرين فى القطاعات الخدمية يقومون بدور الرعاة المهنيين المتمثلة فى الرؤية والوضوح وذلك من خلال وصف الهياكل التنظيمية وشرح سياسات وإجراءات العمل للأفراد وتوجيههم وإرشادهم ، وكذلك فهم وتحليل الأهداف المطلوب تحقيقها وتفسير كيفية تنظيم العمل ، وتشجيع الأفراد على تنمية وتطوير خبرتهم ، الأمر الذى يمكن معه القول بتوافر القدرات اللازمة لدى المديرين للقيام بأدوار الراعى المهنى.

(٣) الحفاظ على العلاقات :

يعنى هذا البعد وجود علاقات قوية وبناءة بين الراعى والمرعى ، من خلال تحليل اتجاهات الأفراد نحو هذا الدور يتضح لنا وجود اتجاهات مرتفعة بمتوسط قدرة (٣ر٦٠٣) وانحراف معيارى (١ر٣٥٤) وبأهمية نسبية (٠٦ر٧٢٪) ونسبة تأييد من الأفراد (٨١ر٦٥٪) ، كما أن هناك معنوية للنسب المئوية المستخدمة حيث كانت قيمة (كا٢) المحسوبة أكبر من الجدولية (٦ر١١٩) عند مستوى المعنوية (٥٪ ، ١٪) .

وعند تحليل العناصر التى تكون أبعاد الحفاظ على العلاقات يتضح لنا أكثر العناصر أهمية وتأثيراً كمايلى(*):-

- يحترم المديرون مشاعر الأفراد الذين يعملون معه ، حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٩٥٧) بانحراف معيارى (١ر١٨٨) وبأهمية نسبية (١٤ر٧٩٪) وبنسبة تأييد الأفراد (١٤ر٧٧٪).
- يعطى الرئيس المباشر المهام التى تتناسب مع قدرات الأفراد ، حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٨٥٧) بانحراف معيارى (١ر٢٩٠) وبأهمية نسبية (١٤ر٧٧٪) وبنسبة تأييد (١٤ر٧٧٪) .
- تشجيع المديرين الأفراد على التصرف وفقاً لأنماط سلوكية جديدة ، بمتوسط قدرة (٣ر٨٣٤)

وبانحراف معيارى (١ر٢٢٧) وبأهمية نسبية (٨٦ر٧٦٪) وبنسبة تأييد للأفراد (٢٨ر٧٤٪)

- يقوم الرئيس المباشر بتقديم المساندة فى المواقف الغامضة للأفراد ، بمتوسط حساب (٣ر٧٢٩) وبانحراف معيارى (١ر٣١٩) وبأهمية نسبية (٥٧ر٧٤٪) وبنسبة تأييد للأفراد (٥٣ر٧١٪) ، كما يتفق مع هذا العنصر قيام الرئيس بالاتصال بالأفراد ومناقشتهم وإتاحة الوقت اللازم لذلك.
- مساعدة الأفراد فى تحديد اتجاهاتهم نحو النظم والسياسات حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٦٨٦) بانحراف معيارى (١ر٤٠٩) وبأهمية نسبية (٧١ر٧٣٪) وبنسبة تأييد (٥٧ر٦٨٪) .

ومن العرض السابق يتضح لنا وجود اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو قيام المديرين بدور الحفاظ على العلاقات الذى يتمثل فى احترام مشاعر الأفراد وتنمية الشعور لديهم بالقبول وإثبات الذات ، والقيام بتوزيع الأدوار والمهام والتى تتناسب مع قدرات الأفراد ، وتشجيعهم على التصرف وفقاً لأنماط سلوكية جديدة ، كذلك قيام الراعى بدور المساندة للأفراد التى تخفف من حدة المشاعر الغير سارة والتى قد يشعر بها المرعيين والمواقف الغامضة والتخفيف عنهم وفهم كيفية التعامل معهم ، ومناقشة الأفراد فيما يشعرون به من قلق وخوف مرتبط بعملهم ، بالإضافة إلى القدرة على الاتصالات بالأفراد والاستماع إلى أفكارهم ووجهة نظرهم وإتاحة الفرصة للتفاعل مع الأفراد.

(٤) تقديم الاستشارة والنصح :

يقصد بذلك قيام الراعى المهنى بمساعدة المرعيين على إيجاد واستخدام فرص التعلم بتسهيل وتحسين هذه العملية والمزايا التى تحققها لهم ، وقد أثبت التحليل الاحصائى وجود اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو دور الراعى فى تقديم الاستشارة والنصح حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٥٢٧) بانحراف معيارى (١ر٣٥٤) وبأهمية نسبية (٥٤ر٧٠٪) وبنسبة تأييد للأفراد (٧٢ر٦٠٪) ، كما أثبت التحليل معنوية النسبة المئوية حيث كانت قيمة (كا^2) المحسوبة (٩ر١٠١) وهى أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (٥٪ ، ١٢٪). وعن تحليل البعد الخاص بدور الراعى المهنى فى تقديم الاستشارة والنصح ، أوضح التحليل العناصر الأكثر أهمية كمايلى :-

- يحرص المديرون على تكييف الأفراد بأداء الأعمال التى تمثل فرصاً للتعلم واكتساب مهارات جديدة حيث كان الوسط الحسابى (٣ر٩٢٩) بانحراف معيارى (١ر١٩٩) بأهمية نسبية (٥٧ر٧٨٪) وبنسبة تأييد للأفراد (٢٩ر٧٤٪).
- مساعدة الأفراد فى وضع الأهداف الخاصة بتطوير أدائهم بمتوسط (٣ر٨) وانحراف معيارى (١ر٣٣٧) وبأهمية نسبية (٧٦٪) وبنسبة تأييد (٣٣ر٧١٪).
- يقوم الرئيس المباشر بإعلام الأفراد بمستويات أدائهم بمتوسط (٣ر٧٥٧) وانحراف معيارى (١ر٢٩٢) وبأهمية نسبية (١٤ر٧٥٪) وبنسبة تأييد للأفراد (٤٣ر٧١٪) .
- رغبة الرئيس فى التعلم من خبرات الأفراد الذين يعملون معه بمتوسط (٣ر٧) وبانحراف معيارى (١ر٢٨٠) وبأهمية نسبية (٧٤٪) وبنسبة تأييد (٥٧ر٦٨٪) ويتفق هذا العنصر مع مشاركة الرؤوساء بالخبرة والمعرفة فى تنمية الأفراد وحل مشكلاتهم من حيث الوسط الحسابى والأهمية النسبية إلا أن الاختلاف حول نسبة تأييد الأفراد فكانت لهذا العنصر (٧٠٪).
- مساعدة الأفراد فى تحليل نقاط القوة والضعف فى أدائهم ، بمتوسط (٣ر٥٢٩) بانحراف معيارى (١ر٤٩٠) وبأهمية نسبية (٥٧ر٧٠٪) وبنسبة تأييد للأفراد (٨٥ر٦٣٪).

ويرى الباحث من التحليل السابق ، أن هناك اتجاهات قوية للأفراد نحو قيام المدير بدور الراعى المهنى والذى يتمثل فى حرص المديرين على تكليف الأفراد بالأعمال التى تمثل فرصاً للتعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة ، ووضع الأهداف الخاصة بتطوير أدائهم وإعلامهم بمستويات آدائهم ، ورغبة المديرين فى التعلم من خبرات الأفراد ومشاركتهم فى تنمية قدرات الأفراد وحل مشاكلهم من خلال تحليل نقاط القوة والضعف لديهم.

ومن العرض السابق بتحليل المتغيرات المستقلة والتابعة توصل الباحث إلى صحة الفروض التالية:-

- توجد اتجاهات إيجابية لدى المديرين ذات دلالة إحصائية فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية نحو أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية والتى تمثلت فى البيئة التنظيمية ،

وثقافة المنظمة ، وتنمية الموارد البشرية مما يؤكد صحة الفرض الأول للبحث.

- توجد اتجاهات إيجابية لدى المديرين ذات دلالة إحصائية فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية نحو قدرة المديرين فى القيام بأدوار الراعى المهنى والتى تمثلت فى الحفاظ على العلاقات ، وتقديم الاستشارة والنصح ، والتأييد والدفاع، والرؤية والوضوح مما يؤكد صحة الفرض الثانى للبحث.

ثالثاً : تحليل التباين لاتجاهات المديرين :
قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين للوقوف على مدى معنوية الاختلافات فى اتجاهات المديرين نحو المتغيرات المستقلة ، وكذلك التابعة ، كما فى الجدول التالى:-

جدول رقم (٧)

تحليل التباين لاتجاهات المديرين نحو المتغيرات المستقلة

م	البيان / المتغيرات المستقلة	درجات الحرية	قيمة (F)	مستوى المعنوية
١	أولاً : أبعاد البيئة التنظيمية الهيكل التنظيمى	٤ ٦٥	٥٦ر٥٧٩	٠٠٠ر
٢	نظم الاتصالات	٤ ٣٥	١٨ر٠٢٣	٠٠٠ر
٣	الامتثال التنظيمى	٤ ٣٥	١١ر٠٠٠	٠٠٠ر
٤	تمكين الأفراد	٤ ٢٥	١٤ر٣٦٦	٠٠٠ر
٥	ثانياً : أبعاد ثقافة المنظمة : العمل الجماعى	٤ ٢٥	٣٧ر٩٣١	٠٠٠ر
٦	الابتكار والتجديد	٤ ٢٥	١٨ر٨٠١	٠٠٠ر
٧	نظم تقييم الأداء	٤ ٢٥	٢٥ر٠٨٥	٠٠٠ر
٨	التأقلم والتكيف	٤ ٢٥	٥٤ر٢٢٤	٠٠٠ر
٩	ثالثاً : أبعاد تنمية الموارد البشرية نظم التدريب	٤ ٥٥	٥٩ر٦٥٦	٠٠٠ر
١٠	نظم تقييم الأداء	٤ ٤٥	٦١ر٥١١	٠٠٠ر
١١	نظم العلاقات الإنسانية	٤ ٣٥	٣٩ر٣٧٧	٠٠٠ر
١٢	نظم المكافآت	٤ ٢٥	٢٩ر٧٥٣	٠٠٠ر

يوضح الجدول السابق أن قيم (F) المحسوبة على التوالى (٥٦ر٥٧٩ ، ١٨ر٠٢٣ ، ١١ ، ١٤ر٣٦٦ ، ٣٧ر٩٣١ ، ١٨ر٨٠١ ، ٢٥ر٠٨٥ ، ٥٤ر٢٢٤ ، ٥٩ر٦٥٦ ، ٦١ر٥١١ ، ٣٩ر٣٧٧ ، ٢٩ر٧٥٣) وتعتبر هذه القيم لها دلالتها الإحصائية عند مستوى المعنوى (٥٪ ، ١٪) ومما يدل على وجود فروق معنوية بين اتجاهات المديرين نحو أبعاد البيئة التنظيمية ، وثقافة المنظمة وتنمية الموارد البشرية.

جدول رقم (٨)

تحليل التباين لاتجاهات الأفراد نحو التغييرات النابعة

م	البيان / المتغيرات المستقلة	درجات الحرية	قيمة (F)	مستوى المعنوية
	المتغييرت النابعة			
١٣	الحفاظ على العلاقات	٤ ٦٥	٩٥ر٢٨٨	٠٠٠ر
١٤	تقديم الاستشارة والنصح	٤ ٤٥	٥١ر٧٦٣	٠٠٠ر
١٥	التأييد والدفاع	٤ ٤٥	٦٥ر٠٤٧	٠٠٠ر
١٦	الرؤية والوضوح	٤ ٤٥	١٠٤ر١٠٣	٠٠٠ر

يوضح الجدول السابق قيم (F) المسحوبة على التوالى كمايلى :
(٩٥ر٥٨٨ ، ٥١ر٧٦٣ ، ٦٥ر٠٤٧، ١٠٤ر٣.١) وهذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥٪ ، ١٪) ومما يدل على وجود فروق معنوية فى اتجاهات الأفراد نحو قيام المديرين بأدوار الراعى المهنى.

ومن التحليل السابق يتضح لنا صحة الفرض القائل ، بأن هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية ، وكذلك وجود فروق معنوية بين اتجاهات الأفراد نحو قيام المديرين بأدوار الراعى المهنى.

رابعاً : قياس العلاقة بين المتغييرات المستقلة :

قام الباحث بقياس العلاقة الارتباطية بين كل بعد من أبعاد المتغييرات المستقلة والآخر من خلال علاقات التأثير والتأثر بينهما كمايلى :

(١) العلاقة بين أبعاد البيئة التنظيمية وثقافة المنظمة :

قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط (بيرسون) بين كل بعد مستقل وآخر للوقوف على طبيعة الارتباط ومدى معنويته كمايلى:-

جدول رقم (٩)

معاملات الارتباط بين البيئة التنظيمية وثقافة المنظمة

م	ثقافة المنظمة / البيئة التنظيمية	العمل الجماعى	الابتكار والتجديد	التماسك والترابط	التأقلم والتكيف
١	الهيكل التنظيمى	٩٥١ر	٩٨٠ر	٩٤١ر	٩٧٢ر
		٠١٣ر	٠٠٣ر	٠١٧ر	٥١٧ر
٢	نظم الاتصالات	٩١٣ر	٩٩٤ر	٩٣٩ر	٩٢٦ر
		٠٣١ر	٠٠١ر	٠١٨ر	٠٢٤ر
٣	الامتثال التنظيمى	٩٧٧ر	٩٥٧ر	١ر٠٠٠	٩٦٦ر
		٠٠٤ر	٠١٠ر	٠٠٠ر	٠٠٧ر
٤	تمكين الأفراد	٩٨٧ر	٩٦٨ر	٩٩٣ر	٩٨٥ر
		٠٠٢ر	٠٠٧ر	٠٠١ر	٠٠٢ر

يوضح التحليل السابق ، أن هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين أبعاد البيئة التنظيمية وبين أبعاد ثقافة المنظمة ، وذلك عند مستوى المعنوية (٥٪ ، ١٪) بما يدل على وجود تفاعل وتأثير ، وهذا يعنى أنه كلما زادت فاعلية البيئة التنظيمية كلما قويت ثقافة المنظمة فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية.

(٢) العلاقة بين أبعاد البيئة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية :

ثم إيجاد معامل الارتباط (لبرسون) بين كل بعد مثل البيئة التنظيمية وكذلك كل بعد يمثل تنمية الموارد البشرية كمايلى :-

جدول رقم (١٠)

معاملات الارتباط بين أبعاد البيئة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية(*)

جدول رقم (١٠)

م	ثقافة المنظمة / البيئة التنظيمية	نظم التدريب	نظم تقييم الأداء	نظم العلاقات الإنسانية	التأقلم والتكيف
١	الهيكل التنظيمى	٩٤١ر	٩٤١ر	٩٤٩ر	٩١٤ر
		٠١٧ر	٠١٧ر	٠١٤ر	٠٣٠ر
٢	نظم الاتصالات	٩٠٤ر	٩٣٥ر	٩٤٤ر	٩١٥ر
		٠٣٥ر	٠٢٠ر	٠١٦ر	٠٢٩ر
٣	الامتثال التنظيمى	٩٨١ر	٩٩٣ر	٩٩٦ر	٩٨٣ر
		٠٠٣ر	٠٠١ر	٠٠٠ر	٠٠٣ر
٤	تمكين الأفراد	٩٨٧ر	٩٩٠ر	٩٩٤ر	٩٧٦ر
		٠٠٢ر	٠٠١ر	٠٠١ر	٠٠٥ر

يوضح الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين أبعاد البيئة التنظيمية وأبعاد تنمية الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (٥٪ ،١٪) وبما يدل على وجود علاقة تفاعلية وتأثيرية بين البعدين ، وهذا يعنى أنه كلما زادت فاعلية البيئة التنظيمية كلما قويت عناصر تنمية الموارد البشرية فى قطاع التعليم بمحافظة الشرقية.

(٣) العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة وأبعاد تنمية الموارد البشرية :

تم إيجاد معامل الارتباط (لبرسون) بين أبعاد ثقافة المنظمة وتنمية الموارد البشرية كما هو موضح بالجدول التالى :

جدول رقم (١١)

معاملات الارتباط بين أبعاد ثقافة المنظمة وتنمية الموارد البشرية

م	ثقافة المنظمة / البيئة التنظيمية	نظم التدريب	نظم تقييم الأداء	نظم العلاقات الإنسانية	التأقلم والتكيف
١	العمل الجماعى	٩٩٩ر	٩٩٢ر	٩٨٩ر	٩٨٨ر
		٠٠٠ر	٠٠١ر	٠٠١ر	٠٠٢ر
٢	الابتكار والتجديد	٩٢٩ر	٩٥١ر	٩٦١ر	٩٢٨ر
		٠٢٢ر	٠١٣ر	٠٠٩ر	٠٢٣ر
٣	التمسك والترابط	٩٨٣ر	٩٩٦ر	٩٩٨ر	٩٨٧ر
		٠٠٣ر	٠٠٠ر	٠٠٠ر	٠٠٢ر
٤	التأقلم والتكيف	٩٩١ر	٩٨١ر	٩٨١ر	٩٧٢ر
		٠٠١ر	٠٠٣ر	٠٠٣ر	٠٠٦ر

يتضح من الجدول السابق ، وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين كل بعد من أبعاد ثقافة المنظمة ، وأبعاد تنمية الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (٥٪ ،١٪) بما يدل على وجود علاقة تأثيريه تفاعلية بين هذه الأبعاد ، فكلما قويت أبعاد ثقافة المنظمة أدى ذلك إلى تفعيل تنمية الموارد البشرية فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية .

ويرى الباحث من خلال العرض والتحليل السابق ،

أن توافر جودة مناخ التعلم من خلال أبعاد البيئة التنظيمية سوف تحقق ثقافة المنظمة القوية والتى بدورها تستطيع أن تطور وتنمى الموارد البشرية فى قطاع الدراسة وأن هذه العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة سوف تساعد على تطبيق أسلوب الرعاية المهنية، وبما يؤكد صحة الافتراض القائل " بوجود علاقة ارتباطية تأثيرية بين المتغيرات المستقلة الثلاث.

خامساً : قياس العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة :

قام الباحث بتحليل العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغيرات المستقلة (البيئة التنظيمية ، ثقافة المنظمة وتنمية الموارد البشرية) وبين أبعاد قدرة المديرين نحو القيام بأدوار الراعى المهنى (الحفاظ على العلاقات ، تقديم الاستشارة والنصح ، والتأييد والدفاع . الرؤية والوضوح) ، والجدول التالى يوضح مايلى :

جدول رقم (١٢)

معاملات الارتباط بين أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة

م	المتغيرات التابعة / المتغيرات المستقلة	١٣ الحفاظ على العلاقات	١٤ الاستشارة والنصح	١٥ التأييد والدفاع	١٦ الرؤية والوضوح
١	الهيكل التنظيمى	٩١٧ر* ٠٢٨ر	٩٨١ر* ٠٤٣ر	٩٤٧ر* ٠١٤ر	٩٤٣ر* ٠١٦ر
٢	نظم الاتصالات	٨٩٢ر ٠٤٢ر	٨٤٧ر* ٠٧٠ر	٩٠٥ر* ٠٣٥ر	٨٩١ر* ٠٤٣ر
٣	الامتثال التنظيمى	٩٨٤ر** ٠٠٢ر	٩٦٤ر** ٠٠٨ر	٩٦٤ر** ٠٠٣ر	٩٥٢ر* ٠١٣ر
٤	تمكين الأفراد	٩٨١ر** ٠٠٣ر	٩٦٣ر** ٠٠٨ر	٩٩ر** ٠٠١ر	٩٦٩ر** ٠٠٦ر
٥	العمل الجماعى	٩٩٣ر** ٠٠١ر	٩٨٦ر** ٠٠٢ر	٩٩٩ر** ٠٠٠ر	٩٩٥ر** ٠٠٠ر
٦	الابتكار والتجديد	٩١٦ر ٠٢٩ر	٨٧٧ر* ٠٥١ر	٩٣٢ر** ٠٢١ر	٩١٥ر** ٠٢٩ر
٧	التماسك والترابط	٩٨٦ر* ٠٠٢ر	٩٦٧ر** ٠٠٧ر	٩٨٤ر** ٠٠٢ر	٩٥٥ر** ٠١١ر
٨	التأقلم والتكيف	٩٧٧ر** ٠٠٤ر	٩٦٧ر** ٠٠٧ر	٩٩٢ر** ٠٠١ر	٩٩٤ر** ٠٠٠ر
٩	نظم التدريب	٩٩٧ر** ٠٠٠ر	٩٩١ر** ٠٠١ر	٩٩٩ر** ٠٠٠ر	٩٩٢ر** ٠٠١ر
١٠	نظم تقييم الأداء	٩٩٤ر** ٠٠١ر	٩٧٩ر** ٠٠٤ر	٩٩٢ر** ٠٠١ر	٩٧٥ر** ٠٠٥ر
١١	نظم العلاقات الإنسانية	٩٩٠ر** ٠٠١ر	٩٧٢ر** ٠٠٥ر	٩٩٠ر** ٠٠١ر	٩٧١ر** ٠٠٦ر
١٢	نظم المكافآت	٩٩٥ر** ٠٠٠ر	٩٨٤ر** ٠٠٢ر	٩٨٦ر** ٠٠٢ر	٩٧٣ر** ٠٠٥ر

(*) تشير إلى معنوية الارتباط عند (١٪).

(**) تشير إلى معنوية الارتباط عند (١٪).

BIBLIOTHECA ALEXANDRINA
مكتبة الاسكندرية

يتضح لنا من الجدول السابق – وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ومعنوية بين أبعاد البيئة التنظيمية ، وثقافة المنظمة وتنمية الموارد البشرية وبين أبعاد قدرة المديرين على القيام بأدوار الراعى المهنى ، مما يعنى وجود علاقة تفاعلية تأثيرية بينهما عند مستويات المعنوية (٥٪ ، ١٪) .

ويستعرض الباحث تحليل الجدول السابق كمايلى :

أ ــ قدرة المديرين على القيام بادوار الحفاظ على العلاقات :

عند القيام بقياس المتغيرات التابعة ، لاحظنا وجود اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو قيام المديرين بدور المحافظة على العلاقات وأن هناك معاملات ارتباط قوية ومعنوية بين هذا الدور وكل الأبعاد المستقلة كما فى الجدول السابق عند مستوى المعنوية (٥٪ ،١٪) وتتمثل هذه العلاقة فى قيام المديرين باحترام مشاعر الأفراد الذين يعملون معه ، وإعطائهم المهام التى تتناسب مع قدراتهم وتشجيعهم على التصرف وفقاً لانماط سلوكية جديدة ، وقيام المديرين بتقديم المساندة للأفراد فى المواقف الغامضة ، الأمر الذى يؤدى إلى تمكين الأفراد من الحصول على المعلومات الضرورية لأداء العمل وزيادة ثقة الرؤوساء فيهم – وتشجيعهم على التنافس بما يحقق الأداء المتميز بإعطاء الأفراد السلطات والمسئوليات اللازمة لأداء العمل بما يزيد من ثقة الرؤوساء فيهم.

كما يرى الباحث أيضاً أن القيام بدور المحافظ على العلاقات يتطلب وجود نظام فعال للاتصالات يسمح بتدفق المعلومات والبيانات رأسياً وأفقيا داخل القطاعات الخدمية ، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لمواجهة الرؤوساء وتوصيل مقترحاتهم وشكاواهم إلى المستويات الإدارية العليا ، مع تشجيع المرؤوسين على حضور اللقاءات والاجتماعات والندوات التى يتم عقدها فى هذا القطاع.

(ب) قدرة المديرين على القيام بتقديم الاستشارة والنصح :

أثبت التحليل الإحصائى وجود اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو قيام المديرين بدور تقديم الاستشارة والنصح ، وأن هناك معاملات ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (٥٪ ، ١٪) بين تقديم الاستشارة والنصح وبين أبعاد المتغييرات المستقلة.

وربما تتمثل هذه العلاقة فى حرص المديرين على تكليف الأفراد بأداء الأعمال التى تمثل فرصاً للتعلم واكتساب مهارة جديدة ، ومساعدة الأفراد فى وضع الأهداف الخاصة بتطوير أدائهم والوقوف على نواحى القوة والضعف ومشاركة الأفراد فى حل مشكلاتهم وبما ينمى العلاقات الإنسانية السائدة ويدعهما.

(جـ) قدرة المديرين على القيام بأدوار التأييد والدفاع :

حيث أثبت التحليل الاحصائى أن هناك اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو قيام المديرين بأدوار التأييد والدفاع ، كما أثبت الجدول السابق وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (٥٪ ،١٪) بين التأييد والدفاع وبين المتغيرات المستقلة ، وقد تمثلت هذه العلاقات فى زيادة قدرة الأفراد نحو التكيف والتأقلم مع الآخرين ، والدفاع عن طموحات الأفراد الوظيفية ، وتوصيل أفكار ومقترحات الأفراد إلى المستويات الإدارية العليا ، وتشجيعهم على التجديد والابتكار ،وتحقيق التماسك والترابط فيهم ، الأمر الذى يمكن القول إن دور الراعى المهنى هو إيجاد ثقافة قوية للمنظمة التى يعمل بها الأفراد.

(د) قدرة المديرين على القيام بأدوار الرؤية والوضوح :

لقد أثبت التحليل الإحصائى وجود اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو قيام المديرين بأدوار الرؤية والوضوح ، وكذلك أثبت الجدول السابق ، وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين المتغيرات المستقلة والقيام بأدوار الرؤية والوضوح عند مستوى المعنوية (٥٪ ، ١٪) وتتمثل هذه العلاقة فى وصف الهياكل التنظيمية للأفراد وشرح سياسات وإجراءات العمل ،وفهم وتحليل الأهداف المطلوب تحقيقها، والقيام بتوجيه الأفراد وإرشادهم وتفسير كيفيه تنظم العمل والقيام بتشجيع الأفراد على تنمية وتطوير خبرتهم ومهاراتهم.

ومن التحليل السابق ، يمكن القول بصحة الفرض القائل " وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين أبعاد البيئة التنظيمية ، وثقافة المنظمة ، وتنمية العلاقات الإنسانية وبين قدرة المدير على القيام بأدوار الراعى المهنى فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية ".

سادساً : تحليل معامل الانحدار الخطى البسيط بين المتغيرات المستقلة والتابعة :

يقوم الباحث فى هذا الجزء من الدراسة إلى إثبات مدى تأثير أبعاد البيئة التنظيمية ، وأبعاد ثقافة المنظمة وأبعاد تنمية الموارد البشرية على قدرة المديرين فى القيام بأدوار الراعى المهنى كمايلى :–

(أ) تأثير المتغيرات المستقلة على القيام بدور الحفاظ على العلاقات :

يوضح التحليل التالى مدى تأثير المتغيرات المستقلة على قدرة المديرين فى القيام بدور الحفاظ

على العلاقات ، كما هو فى الجدول التالى(*) :-

جدول رقم (١٣)
نموذج تحليل التباين للانحدار الخطى لتأثير المتغيرات المستقلة على قيام المديرين بدور الحفاظ على العلاقات

البيان / المتغيرات المستقلة	قيمة F		معامل التحديد (R_2)	قيمة (Beta)	قيمة (T)	
	القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية
الأبعاد التنظيمية	٣٤ر٢٣	٠١٠ر	٩١٩ر	١ر١٧٠	٥ر٨٥١	٠١٠ر
ثقافة المنظمة	٨٣ر٣٨	٠٠٣ر	٩٦٥ر	١ر٠٦٠	٩ر١٣٠	٠٠٣ر
تنمية الموارد البشرية	٤١٩ر٨	٠٠٠ر	٩٩٣ر	١ر٠٠٠	٢٠ر٤٩٠	٠٠٠ر

يوضح التحليل السابق أن قيمة تحليل التباين لكل متغير مستقل وبين القيام بدور الحفاظ على العلاقات وكانت على التوالى (٣٤ر٢٣ ، ٨٣ر٣٨ ، ٤١٩ر٨) وتعتبر هذه المتغيرات ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (٥٪ ١٠٪) الأمر الذى يعنى أن هناك تأثيرا واضحاً للمتغيرات المستقلة على قيام المديرين بأدوار الحفاظ على العلاقات فى قطاع الخدمة بمحافظة الشرقية.

كما أن معامل قيمة (R2) التى حددها النموذج تفسر درجة القدرة على القيام بدور الحفاظ على العلاقات ، حيث كانت (٩١ر ، ٩٦ر ، ٩٩ر) على التوالى ، وأن النسب الباقية فإنها ضعيفة جداً قد تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل فى الدراسة أو الأخطاء المعاينة العشوائية وهذا يعنى أن معامل التحديد الأكبر هو الذى يمثل البعد الأكثر تأثيراً فى قيام المديرين بأدوار الراعى المهنى المتمثل فى الحفاظ على العلاقات ، وقد تمثل هذا البعد فى تنمية الموارد البشرية ثم ثقافة المنظمة وأخيراً البيئة التنظيمية.

كما يوضح الجدول أن قيمة (T) المسحوبة على التوالى للمتغيرات المستقلة (٥ر٨٥١ ، ٩ر١٣٢ ، ٢٠ر٤٩٠) وتعتبر ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (٥٪ ،١٠٪) وهذا يعنى تأثير المتغيرات المستقلة على قيام المديرين بأدوار المحافظ على العلاقات فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية.

(ب) تأثير المتغيرات المستقلة على قدرة المديرين فى القيام بأدوار تقديم الاستشارة والنصح :

يوضح التحليل التالى مدى تأثير المتغيرات المستقلة على قدرة المديرين فى القيام بأدوار تقديم الاستشارة والنصح كما هو موضح بالجدول التالى:-

جدول رقم (١٤)
نموذج تحليل التباين للانحدار الخطى لتأثير المتغيرات المستقلة على قيام المديرين بدور الاستشارة والنصح

البيان / المتغيرات المستقلة	قيمة F		معامل التحديد (R_2)	قيمة (Beta)	قيمة (T)	
	القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية
البيئة التنظيمية	١٩ر٨١٩	٠٢١ر	٨٦٩ر	٩٤٧ر	٤ر٤٥٧	٠٢١ر
ثقافة المنظمة	٤٠ر٠٠٩	٠٠٨ر	٩٣٠ر	٨٦٧ر	٦ر٣٢٥	٠٠٨ر
تنمية الموارد البشرية	٩٢ر١٥٣	٠٠٢ر	٩٦٨ر	٦٢٣ر	٩ر٦٠٠	٠٠٢ر

يوضح الجدول السابق ، أن قيمة (F) المحسوبة على التوالى (١٩ر٨١٩ ، ٤٠ر٠٠٩ ، ٩٢ر١٥٣) وتعتبر هذه القيم ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (٥٪ ،١٠٪) ومما يعنى أن المتغيرات المستقلة لها تأثير واضح على قيام المديرين بأدوار تقديم الاستشارة والنصح فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية .

كما أكد التحليل أيضاً أن معامل التحديد (R2) الواضح فى الجدول كان على التوالى (٨٦٩ر ، ٩٣٠ر ، ٩٦٨ر) وبما يعنى أن معامل التحديد الأكبر هو الذى يمثل البعد الأكبر فى التأثير على المديرين للقيام بأدوار الاستشارة والنصح والذى يتمثل فى تنمية الموارد البشرية ، ثم ثقافة المنظمة وأخيراً البيئة التنظيمية.

كما يتضح من الجدول السابق ، أن قيم (T) المسحوبة على التوالى (٤ر٤٥٧، ٦ر٣٢٥، ٩ر٦٠٠) وتعتبر ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (٥٪ ،١٠٪) مما يعنى تأثير المتغيرات المستقلة على قيام المديرين بأدوار تقديم الاستشارة والنصح.

(جـ) تأثير المتغيرات المستقلة على قدرة المديرين للقيام بأدوار التأييد والدفاع :
يوضح الجدول التالى مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع المتمثل فى قدرة المديرين على القيام بأدوار التأييد والدفاع كمايلى:-

جدول رقم (١٥) نموذج تحليل التباين الانحدارى لتأثير المتغيرات المستقلة على قيام المديرين بدور التأييد والدفاع

البيان / المتغيرات المستقلة	قيمة F		معامل التحديد (R_2)	قيمة (Beta)	قيمة (T)	
	القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية
البينة التنظيمية	٥٢ر٧٦٥	٠٠٥ر	٩٤٦ر	١ر٣٠١	٧ر٢٦٤	٠٠٥ر
ثقافة المنظمة	١٦٧ر٨٩٥	٠٠١ر	٩٨٢ر	١ر١٧٢	١٢ر٩٥٧	٠٠١ر
تنمية الموارد البشرية	٢٤٥ر١٩٥	٠٠١ر	٩٨٨ر	١ر٠٩٤	١٥ر٦٥٩	٠٠١ر

يوضح الجدول السابق أن قيم (F) المسحوبة على التوالى (٥٢ر٧٦٥ ، ١٦٧ر٨٩٥ ،١٩٥ر٢٤٥) وهى قيم ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (٥٪ ، ١ ٪) مما يعنى تأثير المتغيرات المستقلة على قدرة المديرين فى القيام بأدوار التأييد والدفاع ، كما أظهر التحليل أن معامل (R2) على التوالى (٩٤٦ر، ٩٨٢ر ،٩٨٨ر) وهى تفسر درجة قدرة المديرين على ذلك ، وأن النسب الباقية ضعيفة جداً قد تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل فى الدراسة ويمثل البعد الخاص بتنمية الموارد البشرية أكبر الأبعاد تأثير على المتغير التابع يليها ثقافة المنظمة وأخيراً البيئة التنظيمية.

كما يوضح الجدول السابق أيضاً أن قيمة (T) المحسوبة على التوالى (٧ر٢٦٤، ١٢ر٩٥٧، ١٥ر١٠٩) وتعتبر ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (٥٪ ، ١٪) وبما يعنى أن المتغيرات المستقلة تؤثر تأثيراً قوياً على قدرة المديرين فى القيام بأدوار التأييد والدفاع فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية.

(د) تأثير المتغيرات المستقلة على قدرة المديرين للقيام بدور الرؤية والوضوح:

يوضح الجدول التالى مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع المتمثل فى قدرة المديرين على القيام بأدوار الرؤية والوضوح كمايلى:-

جدول رقم (١٦) نمـوذج تحليل التباين الانحدارى لتاثير المتغيرات المستقلة على قيام المديرين بدور الرؤية والوضوح

البيان / المتغيرات المستقلة	F المحسوبة		معامل التحديد (R_2)	قيمة (Beta)	قيمة (T)	
	القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية
البيئة التنظيمية	٢١ر٨٢٨	٠١١ر	٩١٤ر	١ر٢٨٠	٥ر٦٤٢	٠١١ر
ثقافة المنظمة	٧٤ر٤٨٥	٠٠٣ر	٩٦١ر	١ر١٦١	٨ر٦٣٠	٠٠٣ر
تنمية الموارد البشرية	٧١ر٧٨٢	٠٠٣ر	٩٦٠ر	١ر٠٨٠	٨ر٤٧٢	٠٠٣ر

يوضح الجدول السابق ، أن قيم (F) المحسوبة كانت على التوالى (٢١ر٨٢٨، ٧٤ر٤٨٥ ، ٧١ر٧٨٢) وتعتبر قيم ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (٥٪ ،١٪) ومما يعنى أن المتغيرات المستقلة تؤثر فى قيام المديرين بأدوار الرؤية والوضوح ، كما ان قيم معامل (R2) على التوالى (٩١٤ر، ٩٦١ر، ٩٦٠ر) مما يتضح لنا أن أبعاد ثقافة المنظمة هى الأكبر تأثيراً على المتغير التابع يليها تنمية الموارد البشرية وأخيراً البيئة التنظيمية .
كما أظهر التحليل أن قيم (T) المحسوبة فى نموذج تحليل الانحدار الخطى على التوالى (٥ر٦٤٢ ، ٨ر٦٣٠ ، ٨ر٤٧٢) وتعتبر قيم ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (٥٪ ، ١٪) وبما يمكن القول إن هناك تأثيراً قوياً على قيام المديرين بأدوار الرؤية والوضوح فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية
ولقد قام الباحث بتحليل مدى تأثير المتغيرات المستقلة معاً على المتغيرات التابعة التى تتمثل فى قدرة المديرين فى القيام بأدوار الراعى المهنى ، حيث أوضح التحليل أن قيمة (F) المحسوبة (٣٧٦ر٩٥) وهى قيمة ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى المعنوية (٥٪ ، ١٪) ، وهذا يعنى تأثير متوسطات المتغيرات المستقلة على متوسطات المتغيرات التابعة ، كما أن قيمة معامل التحديد (R2) (٩٧٠ ر) ويعتبر ذات قيمة كبيرة فى تحديد أكبر الأبعاد تأثيراً على المتغيرات التابعة ، كما أن هناك قيمة (T) المحسوبة (٧٦٦ر٩) وهى قيمة ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (٥٪ ،١٪) وأن قيمة (Rata) (٠٨٤ر١) كما أوضحا

نموذج تحليل التباين الخطئ (*) . ومن العرض السابق ، يتضح لنا صحة الفرض القائل " بأنه توجد علاقة تأثيرية معنوية ذات دلالة إحصائية فى قطاع الدراسة بين الأبعاد التنظيمية ، وثقافة المنظمة وتنمية الموارد البشرية وبين قدرة المديرين على القيام بأدوار الراعى المهنى" .

سابعاً : نتائج وتوصيات البحث :

بعد استعراض الباحث التحليل الاحصائى للدراسة الميدانية ، فقد تمكن من التوصل إلى النتائج والتوصيات التالية :-

(أ) نتائج البحث :

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والتى تمثلت فيمايلى :

١- يسود فى القطاعات الخدمية بمحافظة الشرقية اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو أبعاد البيئة التنظيمية مما يؤدى إلى توافر المناخ السليم الذى يشجع على عملية التعلم والنمو ، وكان من أكثر الأبعاد أهمية نسبية الهيكل التنظيمى ثم تمكين الأفراد ، والامتثال التنظيمى ، وأخيراً نظم الاتصالات وبما يساعد فى تطبيق أسلوب الرعاية المهنية.

٢- توجد اتجاهات إيجابية وقوية لدى المديرين نحو أبعاد ثقافة المنظمة فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية ومدعمة لتطبيق أسلوب الرعاية المهنية ، وقد اختلفت قوة ثقافة المنظمة باختلاف اتجاهات المديرين نحو أبعادها، حيث كان ترتيب الأبعاد حسب أهميتها النسبية وتأثيرها على التوالى : العمل الجماعى ، التأقلم والتكيف ، التماسك والترابط وأخيراً الابتكار والتجديد .

٣- توجد اتجاهات قوية وإيجابية لدى المديرين نحو أبعاد تنمية الموارد البشرية فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية والتى تعتبر من الدعائم الأساسية لتطبيق أسلوب الرعاية المهنية ، وقد اختلفت أهمية عناصر هذا البعد باختلاف اتجاهات المديرين ، حيث كان ترتيب الأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية على التوالى، نظم تقييم الأداء، نظم المكافآت ، نظم التدريب وأخيراً نظم العلاقات الإنسانية.

٤- يعتبر أبعاد تنمية الموارد البشرية من أكثر الأبعاد أهمية وتأثيراً فى تطبيق أسلوب الرعاية المهنية ، وتأتى أبعاد ثقافة المنظمة فى المرحلة الثانية وأخيراً أبعاد البيئة التنظيمية ، وبما يؤيد أن الرعاية المهنية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشرية فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية.

٥- أثبت التحليل الاحصائى معنوية النسب المئوية المستخدمة فى قياس الأهمية النسبية للأبعاد وكذلك استجابات المديرين التى تتراوح ما بين موافق تماماً ، وغير موافق على الإطلاق ، حيث كانت قيمة (كا٢) المحسوبة أكبر من الجدولية لها عند مستوى المعنوية (٥٪ ، ١٪).

٦- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية ، حيث أكد تحليل التباين ذلك من خلال كل بعد من أبعاد الدراسة وكذلك قدرة المديرين للقيام بأدوار الراعى المهنى.

٧- توجد اتجاهات إيجابية وقوية لدى الأفراد نحو قيام المديرين بأدوار الرعاة المهنيين ، وقد اختلفت قدرات المديرين للقيام بهذا الدور باختلاف اتجاهات الأفراد نحوها وكان من الأكثر الأدوار أهمية نسبية على التوالى : أدوار التأييد والدفاع ، أدوار الرؤية والوضوح ، أدوار الحفاظ على العلاقات وأخيراً تقديم الاستشارة والنصح .

٨- توجد علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين الأبعاد الثلاث التى تساهم فى تطبيق أسلوب الرعاية المهنية فى القطاعات الخدمية بمحافظة الشرقية ، حيث اثبت التحليل الاحصائى وجود علاقة تفاعلية بين أبعاد البيئة التنظيمية وكل من أبعاد ثقافة المنظمة وتنمية الموارد البشرية ، وكذلك بين أبعاد ثقافة المنظمة وأبعاد تنمية الموارد البشرية.

٩- توجد علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين أبعاد المتغيرات المستقلة المتمثلة فى البيئة التنظيمية ، ثقافة المنظمة ، وتنمية الموارد البشرية وبين قدرة المديرين نحو القيام بأدوار الراعى المهنى.

١٠ - يوجد تأثير قوى ومعنوى لأبعاد البيئة التنظيمية ، ثقافة المنظمة ، وتنمية الموارد البشرية على قدرة المديرين فى القيام بأدوار الراعى المهنى ، حيث أثبت نموذج تحليل التباين الانحدار الخطى ذلك ، وكان من أكثر الأبعاد تأثيراً على التوالى تنمية الموارد البشرية ثم ثقافة المنظمة وأخيراً البيئة التنظيمية.

(ب) توصيات البحث :

يقترح الباحث بعض التوصيات اللازمة لتطبيق أسلوب الرعاية المهنية فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية كمايلى :-

١- توفير البيئة التنظيمية الملائمة وتدعيمها باستمرار وذلك

من خلال تقويم الهياكل التنظيمية وتوفير نظام فعال للاتصالات فى جميع الاتجاهات ، وتنمية الولاء والامتثال التنظيمى للمديرين بالالتزام بالقواعد والإجراءات والسياسات السائدة بالإضافة إلى زيادة درجة تمكين الأفراد العاملين بتشجيعهم على التنافس بما يحقق الأداء المتميز وذلك من خلال تفويض السلطة لهم وزيادة ثقة الرؤوساء فيهم ، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات لمساعدتهم على تحقيق المعدلات المطلوبة.

٢- العمل على نشر ثقافة المنظمة فى القطاعات الخدمية وتقويتها وذلك من خلال العمل الجماعى بتنمية مهارات الأفراد بالنقد البناء ، ونشر روح التفاهم والثقة، وتبادل الأفكار والمقترحات وبما يؤثر على تقديم خدمات متميزة من خلال :

- تدعيم مفهوم الابتكار والتجديد وتوفير فرص التجريب وتعلم أساليب جديدة ، والعمل المستمر على تنشيط أفكار الأفراد وتنميتها ومكافآتهم على الأفكار المبتكرة .
- كما يعنى الباحث إيجاد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ومساندة بعضهم البعض بوجود التقارب والتجانس فى أهداف واتجاهات وسلوك الأفراد ، وتقوية رغبتهم فى الارتباط والبقاء فى عملهم .
- تدعيم استعدادات الأفراد للتكيف والتأقلم مع المتغيرات الخدمية والاعتماد على الشفافية والاتصالات المفتوحة ، وإعداد البرامج التدريبية للأفراد الجدد لزيادة قدراتهم على التأقلم مع بيئة العمل الجديدة.

٣- تدعيم وتطوير الموارد البشرية حيث يعتبر إدارة هذه الموارد من أكثر المشاكل أهمية وتأثيراً على تحقيق معدلات التنمية الشاملة فى مصر ، ويتم هذا التدعيم والتطوير من خلال :-

- الإيمان الحقيقى بأهمية تدريب الموارد البشرية والموضوعية بشأن تقويم هذه البرامج وليست العشوائية فيه وإلا فلا معنى للتدريب.
- وضع المعايير الموضوعية بدقة متناهية فى نظم تقييم الأداء وتطبيقها دون مجاملة وتحيز من جانب الرؤوساء ومشاركة الأفراد فى وضع معايير الأداء تتناسب مع ظروف عملهم.
- إقامة نظام فعال للعلاقات الإنسانية داخل القطاعات الخدمية وتدعيمه باستمرار وذلك من خلال تحقيق التعاون الاجتماعى بين الرؤوساء والمرؤوسين وتشجيع المرؤوسين على المنافسة الإيجابية والاستفسار عن الأدوار المتعلقة بعملهم . وكذلك المساعدة على عملية التعلم وزيادة الثقة فى قدرات الأفراد العاملين .
- وضع نظام واضح ومحدد لمكافأة الأفراد يعتمد على مبدأ الثواب والعقاب ، فالفرد الذى يطمئن إلى استقراره فى العمل وحصوله على مرتبه ومكافأته كل شهر قد يشعر باستهتار ولا مبالاة فى أداء العمل طالما إدراك أن نظام المكافآت لا يفرق بين المتميز والضعيف .

٤- إيجاد المنظمة دائمة التعلم ، حيث لابد من توافر مختلف مصادر التعلم التى تساعد الأفراد على تجديد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ، وتشجيعهم للمشاركة فى المؤتمرات والندوات وورش العمل والتى تساهم فى زيادة معرفة الفرد للأبعاد التنظيمية وثقافة المنظمة التى يعملون بها .

٥- أن تطبيق أسلوب الرعاية المهنية يتطلب قياس مدى جاهزية واستعداد المنظمة لتطبيقه وذلك من خلال توافر البيئة التنظيمية التى تساعد على التعلم والنمو ، ووجود ثقافة تنظيمية قوية ، ونظام فعال للموارد البشرية مع ضرورة وأهمية استعداد المديرين للقيام بأدوار الرعاية المهنية.

٦- ضرورة وضع استراتيجية متكاملة لإدارة وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات الخدمية المصرية ، بحيث تكون الرعاية المهنية أحد جوانبها الأساسية.

٧- لابد من تأهيل وأعداد خبراء الموارد البشرية على كيفية تطبيق أسلوب الرعاية المهنية من المنظمات المصرية ، وكذلك تدريب المديرين على كيفية القيام بأدوار الراعى المهنى.

٨- تهيئة البيئة العامة السائدة فى المجتمع المصرى ، بحيث يكون ذلك داعماً ومشجعاً لتطبيق أسلوب الرعاية المهنية وذلك من خلال نظم التعليم والتربية الموجودة حتى يكون الأفراد مستعدين لتقبل أسلوب الرعاية المهنية بشكل اسرع ومن ثم سهوله تطبيقه.

٩- توافر الدعم الإدارى والتنظيمى والمالى الذى يسمح بنمو وتزايد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية داخل المنظمات المصرية والترويج لها بدرجة كبيرة حتى يمكن تنفيذ البرامج الخاصة بها .

جـ – رؤية مستقبلية لأبحاث أخرى :

ان موضوع الرعاية المهنية يعتبر من الموضوعات التى تلقى اهتماماً كبيراً من الباحثين فى مجال السلوك التنظيمى والموارد البشرية ، الأمر الذى دفع الباحث إلى عرض مجموعة من الأبحاث قد تفيد الباحثين فى هذا المجال ومنها .

- تطبيق أسلوب الرعاية المهنية فى المنظمات الإنتاجية .
- تأثير الرعاية المهنية على فعالية الأداء فى المنظمات الخدمية.
- الأنماط القيادية وتأثيرها فى تطبيق مفهوم الرعاية المهنية .
- تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسة أسلوب الرعاية المهنية.
- دور إدارة الموارد البشرية فى تطبيق برنامج للرعاية المهنية.

مراجع البحث

١- فاطمة على جاد الله ، مفهوم الرعاية المهنية ومدى ملائمته للتطبيق فى المنظمات المصرية ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة الأزهر (فرع البنات) ، العدد الثامن عشر ، يونية ٢٠٠١ ، ص١٥١-١٥٢

2- Gordon Shea " Can a supervisors mentor supervision ", Vol. 56, N.11, November 1995, PP 212-215.

٣ ـ فاطمة على جاد الله ، مرجع سبق ذكره .

4- Feldman . C. Daniel & Folks, " Mentor protégé diversity ana its impact on Interning experience. Journal of Organization . Sep. 1999, PP.522-53..

5- Samuel. Aryee. The motivation to mentor many Marcgerial" Group organization Management, Vol . 21, No.3, Sep, 1996. PP.152-155.

6- Rageins . R. & Miller, S " Marginal mentoring The effect of type of mentor, quality of Relation ship and program design on work cand career attitutes. Academy of Management Journal .Vol.43, No..6, 2.... PP.117.-1177.

7- Heimann, Beverly & Pittenger. N. " The Impact of formal Mentor ship on Socialization and Commitment of New comers Journal of Management issues. Spring 1996. PP.1.7-117.

8- Amony mous . " Giving meaning to mentoring " Training Strategies For Tomorrow . Vol .15. April 20011.PP. 20-25.

9- Brood bridge . A., " Mentoring in Relation A Tool For Success. Personnel Reivew, Vol. 28.No. 4.1999, PP 202-210.

10-Benson. A carole & Other's " Effective Faculty Preceptaring and Mentoring during Re Organization of an Academic Medical Center," Medical Teacher. Vol. 24. No.5. 2002. PP.540-550.

11-Perrone J.. " Creating Mentoring Culture " Health care Executive, Vol. 18. No.3, Jan 2003. PP. 85-90.

12-Ambrose. L., " Mentoring diversity " Health care Executive, Vol. 18. No. 5, Oct.2003, PP. 62-65.

13-Chao. T. Georing Gardner. D. " Formal and Informal Mentor ship. A Comparison on mentoring functions and contrast with non mentored counterparts, " Personnel Psychology . Vol. 15., No.2, 1992, PP.20-25.

14- Orpen - christger . " The Effects of formal mentoring on employee work motivation, Duganizational commitment and Job performance, The learning Organization." Vol.4. No.4. 1997.PP.52- 60.

15-Dymock, B. Darrlyl ." A Case Study of mentoring as work plate learning . Journal of work place Learning Employee Counseling today . Vol. 11. No.8, 1999, PP.315-320.

١٦ ـ فاطمة على جاد الله ، مرجع سبق ذكره .

17- Gordon Shea, Op. Cit., PP.5-8.

18-Collins, A. " Notes on some Typologics of Management development and The Role of Mentors in the process of Adaptation of the Individual to the organization," Personnel Review, Vol. 8. 1980, PP. 15-18.

19- Chao, T. Gordon. Op. Cit., PP. 5-8.

20 - Levinson, H., Mentoring Socialization for Leader ship . Paper Presented at the annual Meeting of the Academy of Management , Atlanta Georgia, Aug 1988, PP. 202-208.

21-Ivancevich, M. & Michcal T., Organizational Behavior and Management, " Richard D. Irwins Inc. 1993. PP. 215-220.

22- Gordon, Shea, Op. Cit. PP.25-30.

23-Vincent , Annette & Seymour, " profile of women mentors: A national Survey Advanced Management Journal , Vol. 60. No.2. spring 1995, PP.6-9.

24-Convay. Christopher, Mentoring in the main stream, "Management Development Review , Vol.8. No. 4. 1995, PP.28-32.

25-Wilson, A. James & Almen S.." Organizational benefits of mentoring. Academy of Management Executive." Vol.4, No. 4.1990. PP. 88-92.

26-Gary , Johns " Organizational Behavior Understanding and Managing life at work " Haper college Publishers, 1996 , PP 200-205

27-Bush, Tony. " Mentoring for principals preservice and in service Model," Journal of Education - Vol. .15. No. I, 1995, PP 2-12.

28-Gary, Johs. Op. Cit., 180-185.

29-Kram. E. Kathy ., " Mentoring of work , Developmental relation ship in Organizational Life, Scott," Forsman Glenview, 1985, PP.22-36.

30-Reich, M.. Executive View From both Sides of Mentoring. Personnel. 1985, PP. 140-145.

31-Nram, E. Kathey, Op. Cit , PP.30-32.

32-Burke, R. J., "Mentors in Organization Group and Organization Studies." Vol. 9, 1984, PP. 350-355.

33-Murray, Margo & Owven A., Beyond The myths and Magic of Mentoring. How to Facilitate an effective mentoring Program Jossey - Bass Inc. Publisher. 1991, PP. 220- 225.

34-Lewis , Gareth, The mentoring manger strategies Fostring Talent and spreading Know ledge, Person Education Limited, 2000, PP.10-15.

35- Ibid., PP. 25-27.

٣٦ ـ فاطمة على جاد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٧٩-١٨٥ .

37-Garvay , Bob., Healthy Sings for mentoring Education and Training , Vol. 37. N.5, 1995, PP. 17-18.

38- Kram . E. Kathy., Op. Cit, PP. 38-40

39-Non. A.R., An investigation of the Determinants of successful assigned mentoring relation ships, Personnel Psychology, Vol. 41, N.23, 1998, PP. 455-460.

تحليل لمبررات وآثار المبالغ والمعدلات الحكمية فى الضريبة على دخل الأشخاص الطبيعيين طبقا للقانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥م

بحث مقدم من الدكتور / **عادل التابعى عبده الغزناوى**

دكتوراه الفلسفة فى المحاسبة / ماجستير فى المحاسبة الضريبية / دبلوم الدراسات العليا فى الضرائب والمراجعة
دبلوم الدراسات العليا فى محاسبة التكاليف / بكالوريوس فى إدارة الأعمال / بكالوريوس فى المحاسبة والمراجعة
مدير عام ـ بمنطقة ضرائب بورسعيد
والمحاضر بمراكز التدريب الضريبى

الجزء (١)

طبيعة البحث وأهميته :

تعتبر التشريعات الضريبية ركناً أساسياً من أركان النظام الضريبى بجانب الجهاز الضريبى ودافعى الضرائب كما أن رسم السياسات المالية والاقتصادية للدولة له تأثير مباشر على هيكل التشريعات الضريبية ، وعن طريق تلك التشريعات يتم وضع هذه السياسات موضع التطبيق .

ولقد مر التشريع الضريبى منذ صدور القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٩ م وحتى صدور القانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ م ، بمراحل مختلفة نتيجة للتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية خلال هذه الفترة والتى امتدت لأكثر من ٦٧ عاماً .

ولما كانت التشريعات الضريبية تصدر أساساً لتمويل الخزانة العامة جانب تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية الأخرى ، فإن ذلك يقتضى تحديد العبء الضريبى لكل ممول بما يتناسب ومقدرته التكليفية [(١)].

وحيث يتعذر على الإدارة الضريبية فى كثير من الحالات القيام بمفردها دون معاونة من الممول فى تحديد وعاء الضريبة تحديداً صحيحاً يتفق وما حققه الممول من أرباح خلال السنة الضريبية ، فإنه تيسيراً لعمل الإدارة الضريبية ، وتحقيقاً للعدالة الضريبية أيضاً كان من المنطقى أن يتدخل المشرع ويجدد مجموعة من الأحكام والتى تتعلق بتحديد عناصر الوعاء الضريبى ، وذلك لحسم ما يمكن أن ينشأ من خلافات بين الممولين وبين الإدارة الضريبية ، ومن ثم استقرار الوضع الضريبى لكلا الطرفين وشعور الممولين بالرضا لما يقومون بأدائه من ضرائب .

(١) د. محمد سرور ، مدى صلاحية أحكام التجريم والعقاب المقرر بقانون الضرائب ١٥٧ لسنة ٨١ لمكافة التهرب الضريبى فى القرن الواحد والعشرين ، المؤتمر الضريبى الأول لمصلحة الضرائب العامة ، ديسمبر ١٩٨٩ ، ص ٣٢٣ .

وهـذه الأحـكـام يـجـب أن يلتزم الممولون بمراعاتها عند إعداد إقراراتهم الضريبية . كما تلتزم بها أيضاً الإدارة الضريبية عند فحص هذه الإقرارات وتحقيق الوعاء الضريبى .

ويقصد بالوعاء الضريبى « المبالغ نقداً أو عيناً التى حصل عليها أو يحققها الأشخاص الطبيعيون أو الاعتباريون وفقاً لأوضاع حددها القانون الضريبى مخصوماً منها - إن وجدت - التكاليف وكذا الإعفاءات المسموح بها فى نفس القانون أو قوانين أخرى » (١).

هذا وتختلف التشريعات الضريبية فى أسلوب وطريقة تحديد عناصر الوعاء الضريبى فمنها ما يأخذ بالأساس الفعلى (ويقصد به الإيرادات الفعلية والتكاليف الفعلية أيضاً) وهذا الأساس يعد الأصل ، أو القاعدة العامة التى تأخذ بها غالبية التشريعات الضريبية ، كما وأن بعضا منها ما يأخذ بالأساس الحكمى (ويقصد به أن يفرض التشريع مبالغ أو معدلات حكمية معينة لعناصر الوعاء وتكون ملزمة للممولين وللإدارة الضريبية حتى ولو كانت هذه المبالغ أقل أو أكثر من الواقع العملى والفعلى). وهذا الأساس يعد الاستثناء ، كما يعد خروجاً على الأصل أو عن القاعدة العامة .

ويلاحظ أن معظم التشريعات المتقدمة تأخذ بالأساس الفعلى عند تحديد الوعاء الضريبى ، لأنه أكثر تحقيقاً لأهم الفروض الضريبية وهو فرض العدالة ، ويقصد به أن يتحمل كل فرد بنصيب عادل من الضريبة وفقاً لمقدرته التكليفية التى يحددها فى ضوء ما يحدده من عناصر إيرادات فعلية وتكاليف فعلية أيضاً ، بعكس الحال فى الأساس الحكمى والذى يعد خروجاً على مبدأ العمومية فى التشريعات الضريبية ، ويؤدى التوسع فى تطبيقه إلى اختلال العدالة بين الممولين وظهور نزاعات قضائية مع الإدارة الضريبية .

والمستعرض لطبيعة التشريع المصرى منذ صدور القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٩ وحتى صدور القانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ ، يجد أن المشرع قد حرص على أن يورد أحكاماً تتضمن تحديد مبالغ أو معدلات حكمية بجانب الأساس الفعلى ، وقد خصص مساحة لهذه الأحكام تتباين من قانون لآخر .

وفيما يتعلق بالتشريع الجديد رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ فقد أورد المشرع مجموعة من المبالغ والمعدلات الحكمية فى مواقع متعددة من أبوابه ، وأفرد لها مساحة واسعة من المواد التى تقرر ذلك بالإضافة إلى بعض الأحكام فى اللائحة التنفيذية ، الأمر الذى يوجب معه ضرورة التعرف على المبررات التى دعت إلى اتباع هذا المدخل من جانب المشرع والآثار المترتبة على الأخذ به .

---

(١) أ.د. محمود السيد الناغى ، الضريبة الموحدة على دخل الأشخاص الطبيعيين والضريبة على أرباح شركات الأموال ، مكتبة الجلاء الجديدة المنصورة ١٩٩٤ ص ٣٣٩

ويكتسب البحث أهميته :

من تزايد الاهتمام بمحاولة مسايرة التشريع المصرى للتشريعات الضريبية المتقدمة ، ومع ذلك جاء التشريع الجديد متمسكاً بهذا الاستثناء والذى يعد خروجاً على القاعدة العامة فى كافة التشريعات المتقدمة ، ومن هنا كانت مشكلة البحث .

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث فى أن المشرع الضريبى المصرى قد أورد مجموعة من المبالغ والمعدلات الحكمية عند تحديده عناصر الدخل الخاضعة للضريبة وضمنها التشريع منذ تطبيق الضريبة عام ١٩٣٩ وإلى الآن بصدور القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ ، وعلى الرغم مما يمثله هذا الاتجاه من جانب المشرع خروجاً على القاعدة العامة التى تأخذ بها التشريعات الضريبية المتقدمة والتى تقوم على الأخذ بالأساس الفعلى فى هذا الخصوص ، وهنا يثور التساؤل عما إذا كانت هناك حاجة أو ضرورة تشريعية للنص على هذه المبالغ والمعدلات ؟ وإذا كانت هناك حاجة لذلك فهل هى لازمة لكل المجالات (المواقع) التى وردت بالتشريع ؟ وإذا ما توافر ذلك فهل ما حدده المشرع من مبالغ أو معدلات جاءت مناسبة وملائمة فى قيمتها للغرض الذى حددت من أجله ؟ أم إنها فى حاجة إلى إعادة النظر بشأنها أو تعديلها لزيادة فعالية التشريع الحالى ؟

أسلوب البحث :

انتهجنا فى ذلك الاسلوب الاستقرائى فى البحث ، وذلك عن طريق دراسة النصوص القانونية التى عالجت موضوع البحث ويقصد بالنصوص القانونية التى عالجت موضوع البحث تلك النصوص التى تنظم قواعد تحديد عناصر الوعاء الضريبى من حيث الإيرادات والتكاليف الواجبة الخصم .

الهدف من البحث :

يستهدف البحث الوقوف على المبررات والآثار من فرض وتحديد مبالغ ومعدلات حكمية بالتشريع الضريبى الجديد ومحاولة تحليلها وتقييمها ، وإبداء الرأى بشأنها وتقديم ما يمكن أن يفيد عند الرغبة فى إعادة النظر فى نصوص التشريع الضريبى الحالى .

حدود الدراسة :

تعرضت الدراسة للمبالغ والمعدلات الحكمية والتى وردت بالتشريع الضريبى الجديد والخاصة بمجال الضريبة على دخل الأشخاص الطبيعيين فقط دون الأشخاص الاعتبارية

اقتصرت الدراسة على المقارنة بين التشريع الجديد (القانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥) والتشريع السابق مباشرة (القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ وتعديلاته) دون باقى القوانين الأخرى السابقة .

اقتصرت الدراسة التحليلية على أهم النصوص التى وردت محددة لمبالغ ومعدلات لعناصر الدخل المختلفة سواء فى الإيرادات أو التكاليف أو الإعفاءات .

منهج البحث :

فى ضوء طبيعة البحث وأهميته ، وتحقيقا للهدف منه فقد تم تقسيم البحث إلى مبحثين على النحو التالى :-

المبحث الأول :

« عرض مقارن للمبالغ والمعدلات الحكمية بالتشريع الضريبى المصرى ».

« الدراسة التحليلية للمبررات والآثار للأخذ بالمبالغ والمعدلات الحكمية بالقانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ ».

المبحث الأول

« عرض مقارن للمبالغ والمعدلات الحكمية فى التشريع الضريبى المصرى »

لا خلاف على أن للضرائب أهمية كبرى كأحد الموارد الرئيسية للدولة ، وكإحدى أدوات السياسة المالية التى تستخدم لتحقيق مختلف الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للدولة .

ومن هنا أصبحت الضريبة فى تلك الدول التى تفرضها ضرورة أساسية يصعب الاستغناء عنها ، ورغم أن الضريبة تعتبر مورداً أساسياً لتمويل الدولة بحيث تستطيع مقابلة نفقاتها العامة ، فهى فى نفس الوقت تمثل حرماناً للممول من بعض أمواله ، وعلى ذلك لزم أن تلتزم الدولة عند فرضها للضرائب بتطبيق وكذا الالتزام بمجموعة من الفروض والمبادئ المعاصرة للضريبة من أجل تحقيق التوازن بين مصلحة الممول ومصلحة الدولة [1].

ولما كان فرض الضريبة من ناحية تحديد العناصر الخاضعة لها والإعفاء منها يكون بنص قانونى ، وهذا يمثل سلطة الدولة فى فرض الضريبة ، فغالباً ما تتدخل النصوص التشرتعية لأغراض ربط وتحصيل هذه الضريبة فى أسلوب تحديد الإيرادات للأنشطة المختلفة محل الخضوع لها ، كما وأنها تتدخل أيضاً فى تحديد التكاليف أو النفقات الواجبة الخصم تمهيداً لتحديد الوعاء الذى تفرض عليه هذه الضريبة .

ومن المعلوم أن القاعدة الأساسية والعامة فى تحديد عناصر الوعاء الضريبى هى وجوب تحديد هذا الوعاء على أساس الإيرادات الفعلية والحقيقية التى تحققت مخصوماً منها كافة التكاليف أو النفقات الفعلية والضرورية اللازمة للحصول على هذه الإيرادات وبذلك تربط الضريبة على أساس عادل وغير مجحف بالممول ولا بالخزانة العامة على حد سواء.

وعلى ذلك فالتشريعات الضريبية المتقدمة تأخذ بعمومية فرض الضريبة وفقاً للأساس الفعلى سواء للإيرادات أو التكاليف ، وتقل فيها مساحة الأخذ بالأساس الحكمى عند تحديد عناصر الوعاء الضريبى إلى أقل حد ممكن باعتباره الاستثناء .

والمستعرض للتشريع الضريبى المصرى الحالى فى ظل القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ ، يجد مساحة كبيرة من النصوص التى تقرر مبالغ ومعدلات حكمية ملزمة لأغراض تحديد عناصر الوعاء الضريبى خروجاً على القاعدة العامة فى هذا الخصوص ، وهذا الاتجاه من جانب المشرع ليس بالجديد بل هو امتداد لما سبق وإن اتبعه منذ صدور القانون ١٤ لسنة ١٩٣٩ ، حيث إنه بمقارنة نصوص مواد القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ والمتعلقة بهذا الخصوص بنصوص القانون السابق ، يتبين وجود مساحة كبيرة من التطابق بينها وبين مواد القانون ١٥٧ لسنة ٨١ والمعدل بالقانون رقم ١٨٧ لسنة ٩٣

---

(١) د. محمود السيد الناغى الضريبة على الدخل ، التحليل وإطار التطبيق ، المطبعة العصرية ، ٢٠٠٦ ص ٢٠ .

وفى نفس الوقت مساحة أخرى من الاختلاف ، واتخذت مساحة الاختلاف اتجاهين إما بإضافة مواد جديدة أو تعديل لمواد كانت قائمة من قبل وتتعلق بهذا الجانب .

ومما هو جدير بالذكر أن تدخل المشرع وفرضه لمبالغ ومعدلات حكمية لأغراض تحديد الضريبة - ربما فى وقت معين - كانت هناك مبررات قوية دعت لذلك خاصة مع بداية تطبيق الضريبة وعدم الاعتياد على ممارسة الأسلوب الضريبى ، ورغبة المشرع فى ترسيخ مبدأ الالتزام الضريبى ، وذلك من خلال معاونة المولين على الالتزام والحد من الخلافات بين مصلحة الضرائب والمولين ، ولشعورهم بالرضا لما يقومون بأدائه من ضرائب .

ولكن مع التعديلات والتغيرات التى حدثت فى ظروف المجتمع وفضلاً عن الاعتياد على الممارسة الضريبية طوال مدة سبعة وستون عاماً حتى الآن بات من الواضح أن اتساع مساحة الأخذ بالمبالغ والمعدلات الحكمية لم تعد مناسبة لمسايرة التغيرات العديدة التى طرأت على المجتمع الضريبى من جانب وعلى الظروف الاقتصادية من جانب آخر ، خاصة مع تعدد وتنوع الإيرادات وازدياد وتنوع وتعدد التكاليف اللازمة لتحقيق هذه الإيرادات فضلاً عن عدم مسايرة التشريع الضريبى للتشريعات المتقدمة فى هذا الخصوص ، وذلك باعتبار أن اتساع مساحة المبالغ والمعدلات الحكمية فى التسريع تفقده الفعالية المعلقة عليه فى مجال تحقيق العدالة ، كما وأنها تفقد النظام الضريبى المرونة اللازمة فى مواجهة المتغيرات التى تحدث فى المجتمع .

وللتدليل على ذلك أنه كثيراً ما يأتى المشرع بمبالغ ومعدلات حكمية وتكون بعيدة كل البعد عن الواقع العملى والفعلى ، كما وأنها قد تأتى أحياناً غير مناسبة وملائمة فى قيمتها لواقع الحال .

وفيما يلى تحليل النصوص التى وردت محددة لمبالغ ومعدلات حكمية بالتشريع الضريبى الحالى فى مجال الضريبة على دخل الأشخاص الطبيعيين مقارنة بما يقابلها بالتشريع السابق .

أولا : فيما يتعلق بمجال المرتبات وما فى حكمها :

وردت المادة (١٣) من القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ بأن يعفى من الضريبة :-

١ - مبلغ ٤٠٠٠ جنيه إعفاء شخصياً سنوياً للممول .

٢ - اشتراكات العاملين فى صناديق التأمين الخاصة .

٣ - أقساط التأمين على الحياة والتأمين الصحى على الممول لمصلحته أو لمصلحة زوجته أو أولاده القصر ، ويشترط بالنسبة للبندين ٢ ، ٣ ألا يزيد جملة ما يخصم للممول عن ١٥ ٪ من صافى الإيراد أو ٣٠٠٠ جنيه أيهما أكبر ، ولا يجوز تكرار إعفاء ذات الأقساط أو الاشتراكات من أى إيرادات أخرى .

عدا أنه :

أ) رفع التشريع الجديد الحد الأقصى للإعفاء بالنسبة للبندين اشتراكات العاملين فى صناديق التأمين الخاصة ، وأقساط التأمين على الحياة والتأمين الصحى إلى ٣٠٠٠ جنيه بدلاً من ١٠٠٠ جنيه فى ظل القانون ١٥٧ لسنة ٨١ ، والمفاضلة هنا بين ما هو أكبر بين (١٥ ٪ من صافى الإيرادات ومبلغ ٣٠٠٠ جنيه) بعكس الحال فى

القانون السابق فالمفاضلة بين (١٥٪ من صافى الإيرادات ، ١٠٠٠ جنيه أيهما أقل)

ب) ألغى التشريع الجديد مقابل الحصول على الإيراد والذى كان يخصم من إجمالى الإيراد الخاضع للضريبة بواقع ١٠٪ وهو ما كان مقرراً بالقانون السابق ورفع قيمة الإعفاء الشخصى لأصحاب المرتبات وما فى حكمها إلى ٤٠٠٠ جنيه بدلاً من ٢٠٠٠ جنيه فى ظل القانون ١٥٧ لسنة ٨١ .

يلاحظ تعديل المبالغ والإبقاء على النسب فى كل من الإعفاء الشخصى ووثائق التأمين على الحياة .

ومما هو جدير بالذكر أن التشريع الجديد قد ألغى الإعفاءات التالية والمنصوص عليها فى القانون ١٥٧ لسنة ٨١ وكانت واردة بمبالغ حكمية أيضاً : ـ

- إلغاء الإعفاء المقرر لبدل طبيعة العمل بواقع ٤٨٠ جنيها سنوياً .
- إلغاء الإعفاء المقرر لبدل التمثيل وبدل الاستقبال بواقع ٢٥٠٠ جنيه سنوياً أو المرتب أيهما أقل .
- إلغاء الإعفاء المقرر لحوافز الإنتاج فى حدود ١٠٠ ٪ من المرتب أو ٣٠٠٠ جنيه فى السنة أيهما أقل .

ويشترط ألا يزيد مجموع الإعفاءات فى كل من البنود الثلاثة السابقة عن أربعة آلاف جنيه سنوياً ، فى حين أبقى التشريع الجديد على الإعفاءات المقررة بمقتضى قوانين خاصة فقط .

وعلى ذلك يلاحظ أن التشريع الجديد قد خفض من حجم الإعفاءات التى كانت مقررة من قبل .

جـ) كما لوحظ أن اللائحة التنفيذية للقانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ قد تدخلت بتحديد نسب ومبالغ حكمية لم يرد لها ذكر بالقانون وذلك خلاف ما تأتى به اللائحة من تفسير لمواد القانون .

وفى مجال المرتبات وما فى حكمها ، حددت اللائحة أساليب تقدير المزايا العينية الخاضعة للضريبة على النحو التالى : ـ

٤ ـ تقدير قيمة الميزة الخاصة باستغلال سيارة الشركة والتى توضع تحت التصرف الشخصى للعامل بواقع ٢٠٪ من قيمة الوقود والتأمين والصيانة الدورية المتعلقة بهذه السيارة سواء أكانت مملوكة للشركة أو مستأجرة .

٥ ـ تقدير قيمة الميزة الخاصة بالهواتف المحمولة بواقع ٢٠٪ من النفقات المتعلقة بها على مدار السنة .

٦ ـ تقدير قيمة الميزة حالة تقديم صاحب العمل قرض للعامل فيما يجاوز إجمالى ما يحصل عليه العامل خلال الستة أشهر السابقة على حصوله على القرض ، بدون عائد أو بعائد يقل عن ٧٪ ، يتم تحديد قيمة الميزة بنسبة ٧٪ أو بالفرق بين سعر العائد المشار إليه إذا كان سعر عائد القرض أقل من ٧٪ .

وعلى ذلك يلاحظ أن المشرع قد تدخل بفرض وتحديد مبالغ ونسب حكمية متعددة فى عدد محدود من المواد (من ٩ إلى ١٦) والتى تناولت أحكام الضريبة على المرتبات وما فى حكمها بالتشريع الجديد ، فضلاً عما جاءت به اللائحة التنفيذية من مواد تتعلق بهذا الجانب متضمنة أيضاً تحديد معدلات حكمية بخلاف مهمتها

الأساسية فى تفسير مواد القانون .

ثانيا : فى مجال النشاط التجارى والصناعى :

حددت المادة (٢٣) من القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ عناصر التكاليف الواجبة الخصم ومنها : ـ

٧ ـ المبالغ التى تستقطعها المنشآت سنوياً من أموالها أو أرباحها لحساب الصناديق الخاصة أو للتوفير أو للادخار أو المعاش بما لا يجاوز ٢٠٪ من مرتبات وأجور العاملين ، وهذه المادة تطابق ما كان عليه الوضع فى القانون السابق بالبند (٨) من المادة ٢٧ من القانون ١٥٧ لسنة ١٩٨١م.

٨ ـ أقساط التأمين التى يعقدها الممول ضد عجزه أو وفاته أو للحصول على مبلغ أو إيراد ، وذلك بحيث لا تتجاوز قيمة الأقساط ٣٠٠٠ جنيه فى السنة وهذه المادة إضافة لبعد اجتماعى جديد حرص المشرع على تقريره بالتشريع الجديد .

٩ ـ التبرعات والإعانات المدفوعة للجمعيات وللمؤسسات الأهلية المصرية ، ولدور العلم والمستشفيات الخاصة للإشراف الحكومى ومؤسسات البحث العلمى المصرية وذلك بما لا يجاوز ١٠٪ من الربح السنوى الصافى للممول .

يلاحظ أن هذه النسبة تزيد عما كان معتمداً لهذه التبرعات فى البند (٥) من المادة (٢٧) من القانون ١٥٧ لسنة ١٩٨١ ، حيث كان يشترط ألا تتجاوز النسبة ٧ ٪ من صافى الربح السنوى ، وهذا يعد أيضاً من الجوانب الإيجابية للقانون الجديد ، كما وقد شملت الجهات مؤسسات البحث العلمى المصرية وهذه لم تكن ضمن الجهات من قبل .

أوضحت المادة (٢٤) بند (١) من القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ بأنه لا يعد من التكاليف واجبة الخصم المخصصات على اختلاف أنواعها ، وذلك بخلاف ما كان عليه الحال فى القانون السابق ، حيث إن المادة (٢٧) بند (٦) من القانون ١٥٧ لسنة ١٩٨١ كانت تقضى بأن يعد من التكاليف الواجبة الخصم المخصصات المعدة لمواجهة خسائر أو أعباء مالية معينة مؤكدة الحدوث وغير محددة المقدار ، وفى جميع الأحوال لا يجوز أن تزيد جملة المخصصات السنوية على ٥٪ من الربح السنوى الصافى .

١٠ـ اعتبرت المادة (٢٤) فى البند (٤) من القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ أن العائد المسدد على قروض فيما يجاوز مثلى سعر الائتمان والخصم المعلن لدى البنك المركزى لا يعد من التكاليف الواجبة الخصم ، بينما لم يحدد القانون السابق أى حدود للعائد على القروض طالما أنها مثبتة وتحققت منها المأمورية ، **وهذه أيضاً تعد إضافة تقررت بالقانون الجديد .**

١١ـ حددت المادة (٢٥) من القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ نسباً حكمية لإهلاكات الأصول وتدرجت فى معدلات الإهلاك الواجبة بدأ من ٥٪ للمبانى والمنشآت والتجهيزات

والسفن والطائرات ، ١٠ ٪ للأصول المعنوية ، ٢٥ ٪ للأصول الأخرى ، ٥٠ ٪ للحاسبات الآلية ونظم المعلومات والبرامج ، وأجهزة تخزين البيانات ، كما حددت أيضاً طرق الإهلاك التى يتعين تطبيقها لكل مجموعة من الأصول .

بينما لم يحدد القانون السابق ذلك ، حيث إن المادة (٢٧) بند (٢) من القانون ١٥٧ لسنة ١٩٨١ قد أجازت خصم الاستهلاكات الحقيقية التى حصلت فى دائرة ما يجرى عليه العمل عادة طبقاً للعرف وطبيعة كل صناعة أو تجارة أو عمل ، ولم تحدد طرقا للإهلاك ، واكتفت فقط بأن تصدر تعليمات تنفيذية للفحص رقم (٨٥) لسنة ١٩٩٧ بتوضيح نسب ومعدلات الإهلاك ، **وهذه تمثل إضافة لمعدلات أوردها القانون الجديد لم تكن موجودة بصلب التشريع من قبل .**

١٢ـ حددت المادة (٢٦) من القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ المقصور بأساس الإهلاك ، واعتبرت أنه إذا لم يتجاوز أساس الإهلاك عشرة آلاف جنيه يعد أساس الإهلاك بالكامل من التكاليف واجبة الخصم ، وهذه إضافة جديدة بالقانون الحالى ولم يكن لذلك وجود بالقانون السابق .

١٣ ـ أجازت المادة (٢٧) من القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ بأن تخصم نسبة ٣٠ ٪ من تكلفة الآلات والمعدات المستخدمة فى الاستثمار فى مجال الإنتاج سواء أكانت جديدة أو مستعملة ، اعتبارا من أول فترة ضريبية يتم خلالها استخدام تلك الأصول ، وهذه المادة تقابل المادة (٢٧) بند (٣) من القانون ١٥٧ لسنة ٨١ حيث كانت تقضى بخصم ٢٥ ٪ من تكلفة الآلات والمعدات ، **ومن ثم يلاحظ ارتفاع النسبة فى القانون الجديد عما كانت عليه من قبل .**

١٤ ـ هذا وقد اشترطت اللائحة التنفيذية للقانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ مادة (٢٨) ألا تزيد المصروفات التى لم يجر العرف على إثباتها بمستندات ، بما فى ذلك الإكراميات على ٧ ٪ من إجمالى المصروفات العمومية والإدارية المؤيدة بمستندات .

وذلك خلافاً لما كان يتبع فى القانون السابق حيث لم يحدد القانون ولا لائحته التنفيذية نسبة لمقابلة هذه المصروفات ، وإنما صدرت تعليمات تفسيرية عن مصلحة الضرائب تقضى بأن يعتبر من التكاليف الجائزة الخصم من الأرباح ، ما جرى العرف على صرفه من إكراميات وثيقة الصلة بتحقيق الأرباح بشرط أن يثبت جدية صرفها وألا تتجاوز قيمتها ٣٪ من رقم الأعمال .

يلاحظ اختلاف النسبة واختلاف طبيعة البند الذى يحسب منه النسبة ، كما يلاحظ أيضاً مدى تعدد تدخل المشرع فى المواد السابقة بتقرير مبالغ ومعدلات حكمية تفوق ما كان عليه الحال فى القانون السابق ١٥٧ لسنة ١٩٨١ .

ثالثا : فى مجال المهن غير التجارية :

١٥ـ عددت المادة (٣٣) من

القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ ما يعد من التكاليف الواجبة الخصم ، وأوضحت بالبندين ٣ ، ٤ من هذه المادة أنه يعد من هذه التكاليف :

- المبالغ التى يؤديها الممول إلى نقابته وفقاً لنظامها الخاص بالمعاش .
- أقساط التأمين على الحياة والتأمين الصحى على الممول لمصلحته أو مصلحة زوجه وأولاده القصر ، وأوضحت أنه يشترط ألا تزيد جملة ما يعفى للممول من صافى الإيراد الخاضع للضريبة من البندين السابقين على ٣٠٠٠ جنيه سنوياً .

وهذه المادة تقابل ما كانت تقرره المادة (٦٨) من القانون ١٥٧ لسنة ٨١ ، إلا أنه قد تم تعديل نسب الخصم وكذا الأقصى الحد للمبلغ المسموح بخصمه وذلك : ـ

- حيث كان يسمح بخصم المبالغ التى يؤديها المولون إلى نقاباتهم لتمويل نظمها الخاصة بالمعاشات بشرط ألا تتجاوز ١٠٪ من صافى الإيراد .
- كما كان يسمح بخصم أقساط التأمين على الحياة والتأمين الصحى بحد أقصى ١٥٪ من صافى الإيراد الخاضع للضريبة أو ١٠٠٠ جنيه أيهما أقل .

يلاحظ أن المشرع بالقانون الجديد قد حدد مبلغاً حكمياً واحداً لكلا البندين بعكس الحال فى القانون السابق الذى كان يحدد نسباً مختلفة ، ومبلغ كحد أقصى لها .

١٦ـ حددت المادة (٣٤) من القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ التبرعات والإعانات المدفوعة للجمعيات والمؤسسات الأهلية المصرية ، ولدور العلم والمستشفيات الخاصة للإشراف الحكومى ومؤسسات البحث العلمى المصرية وذلك بما لا يجاوز ١٠ ٪ من صافى الإيراد السنوى .

يلاحظ أن هذه النسبة تزيد عما كان معتمداً لهذه التبرعات فى المادة (٦٨) من القانون ١٥٧ لسنة ٨١ حيث كان يشترط ألا تتجاوز النسبة ٧٪ من صافى الربح السنوى ، وهذا يعد أيضا من الجوانب الإيجابية للقانون الجديد .

١٧ ـ حددت المادة (٣٥) من القانون الجديد ما يخصم لمقابلة التكاليف والمصروفات اللازمة لتحقيق الإيراد ، حالة عدم إمساك حسابات منتظمة وذلك بخصم نسبة ١٠٪ فقط لمقابلة التكاليف والنفقات ، فى حين أن المادة (٦٩) القانون السابق ١٥٧ لسنة ٨١ كانت تسمح بخصم نسبة ٢٥٪ لمقابلة التكاليف والنفقات فى مثل هذه الحالات ، بخلاف ما كان يسمح بخصمه مقابل الاستهلاك المهنى بواقع ١٥٪ وذلك بالمادة (٦٨).

وعلى ذلك يلاحظ مدى تقلص وانخفاض معدلات النسب المقررة لمقابلة التكاليف والنفقات فى التشريع الجديد بصفة عامة خلافاً لما كان عليه الحال سابقاً .

نستكمل هذا البحث فى العدد القادم

إنصاف المؤمن له فى معاملة التأمين

بقلم الأستاذ / **طارق عامر بابكر**

« **فير للوساطة والاستشارات التأمينية** » السودان

إنصاف المؤمن له هو ليس إرضاؤه وكسب وده فحسب ، إذ ربما يرضى الزبون لعدم علمه أو أن يكون قد طلب ما لم يكن محتاجاً إليه أصلاً وذلك بسبب تعقيد بوالص التأمين وتنوع تغطياتها . وعلى الرغم من أن المؤمن له هو الذى يتحمل نتائج قراراته المالية فى معاملة التأمين ، إلا أن حقه لدى من يوفر له الخدمة ، أو من يقدم له المشورة ، أن يكون منصفاً فى تعامله .

فالمعاملة المنصفة تقتضى الشفافية والوضوح ، وتفادى الإبهام والغموض خلال العملية التأمينية كلها من قبل إبرام عقد التأمين ، وأثناءه وحتى انتهاء جميع الالتزامات بموجبه ، وكذلك الامتثال والالتزام بالقوانين والمعايير ذات العلاقة .

الهدف الأساسى لأى نظام للرقابة على التأمين هو المساعدة فى خلق سوق فعالة ومنصفة ومأمونة ، ومستقرة ، توفر الحماية من الأخطار على أسس فنية ومالية سليمة ، وتحمى حملة الوثائق من أى نوع من الإجحاف بحقوقهم فى معاملة التأمين ، إن المطالبة بالمعاملة المنصفة موجودة فى مواطن كثيرة من القانون وفى نظم الرقابة وهى تتمثل فى معايير عالية للمتعاملين فى السوق من مؤمنين ووسطاء حتى يتمكنوا من الالتزام والاهتداء بها وبذلك يكسبوا ثقة الزبائن ويرفعوا من سمعة صناعة التأمين .

لقد اهتزت هذه الثقة فى السنوات الأخيرة على المستوى العالمى ، وتضررت سمعة صناعة التأمين بسبب المساءلات المالية المتعلقة بالتلاعب من فئة قليلة نسبياً ، فى تحديد الأسعار ، والغش فى العروض ، والتواطؤ بين الوسطاء والمؤمنين ، وإساءة استخدام الهندسة المالية فى إعادة التأمين مما أحدث ضرراً بليغاً بمصالح المؤمن لهم كما تضررت سمعة صناعة التأمين كثيراً بسبب عدم وضوح عقود التأمين والذى أظهرته قضايا التأمين بالمحاكم إن صناعة التأمين محتاجة فعلاً لأن ترمم ما طرأ على سمعتها من أشانة وأن تستعيد ثقة الزبائن وذلك يجعل موضوع المعاملة المنصفة للزبائن فى مقدمة أجندة المؤمنين وفى قلب أعمالهم وكثقافة عمل لديهم.

إن تبنى شركات التأمين لمثل هذه المعايير الراقية سوف يؤدى إلى زيادة ثقة سلطات الرقابة فى نظم الرقابة الذاتية بالشركات ، مما يقلل من قدر التدخل فى شئونها ويمنحها الحرية الكافية لتبنى هذه المعايير بالطريقة التى تتناسب مع حجم ونوع أعمالها ، كما سيؤدى الامتثال لهذه المعايير إلى التفرد والتميز بين الشركات فى هذا المناخ

التنافسى الحاد .

إن حق المؤمن له لدى سوق التأمين ككل ، وهو أن توفر له المعلومات الكافية عن المتعاملين بالسوق من مؤمنين ووسطاء ، فالمطلوب من المؤمنين أن يفضوا بالمعلومات ذات المعنى والعلاقة ، وفى وقتها المناسب حتى يعطى المؤمن له صورة واضحة عن نشاط الشركة ، وأعمالها ، وموقفها المالى ، وأن يساعدوا المؤمن له للتعرف على المخاطر التى يتحملونها والكيفية التى يتم بها تقييم هذه المخاطر وإدراتها ، هذه المعلومات تساعد المؤمن له فى أن يختار الشركة الكفوءة مما يعزز أسس المنافسة الشريفة بين الشركات .

المعلومات غير الصادقة أو تلك التى لا معنى لها ، تؤدى إلى خداع الزبون فإذا ما استبعدنا الشركات والمؤسسات الكبيرة ، نجد أن معظم الزبائن ليس لهم معرفة كافية بفنيات إدارة الأخطار أو وسائل التحليل والتقييم المالى ، بل هم يعتمدون اعتماداً كاملاً على ما يتم توفيره لهم من معلومات ينبغى أن تكون صحيحة وصادقة وذات معنى

صناعة التأمين محتاجة لمراجعة العلاقات بداخلها ، ومراجعة نصوص العقود المستعملة ولغتها . فالوضوح التام ومنع الإبهام يجب أن يسود خلال العملية التأمينية كلها ، إن خطورة الافتقار للوضوح العقدى ربما تجر مصاعب ومشاكل كبيرة للمؤمن لهم وللمؤمنين والوسطاء على حد سواء ، لقد تم التوصل لتسوية بين أحد المؤمنين العالميين و بين السلطات القانونية على أن يدفع تعويضاً بلغ ٨٥٠ مليون دولار لارتكابه مخالفات تتعلق بموضوع الشفافية فى الإفضاء بالمعلومات تضرر منها الزبائن .

المطلوب من شركات التأمين أن تُضمن هذه المبادئ المتعلقة بالإنصاف فى استراتيجيات العمل ، وفى سياساتها ، وثقافة العمل لديها ، وأن تطمئن بأن هذا يؤدى بالفعل للمعاملة المنصفة للزبائن من خلال التخطيط والتنفيذ والمتابعة .

على الشركات أن تقدم معلومات واضحة عن التغطية التى توفرها بوليصة التأمين ، وأن تتأكد بأنها تلبى فعلاً طلب الزبون واحتياجاته وأن تبرز الاستثناءات المهمة وما يتحمله الزبون من جانبه فى هذه المعاملة من تكلفة أو خصم فى مبلغ التعويض ، وذلك قبل إبرام العقد .

مطلوب من الشركات أن تستثمر مبالغ مقدرة فى التقنيات والنظم حتى تتمكن من الإدارة الفاعلة للأخطار من حيث تقييمها وتسعيرها.

إن موضوع الشفافية يتعلق فى أساسه بالمعلومات ، فالإدارة الفاعلة للمعلومات باستعمال النظم الآلية والتقنيات الحديثة تساعد على انسياب المعلومات وتجميعها ونشرها وتسهم فى تقصير دورات إنجاز العمل وتقليل زمن التأخير مما يمكن من تقديم خدمة مميزة للزبائن.

الدورة الإنتاجية فى صناعة التأمين ، خلافاً لمعظم القطاعات المالية الأخرى هى دورة مقلوبة ؛ الزبون يدفع الآن مقابل وعد بأن يعوض فى المستقبل فى حالة حدوث الخطر المؤمن ضده هذا الوضع يجعل مسألة تقييم المنتج النهائى أمراً صعباً فبوالص التأمين بالنسبة

لغالبية الزبائن ، تعتبر صعبة الفهم والتقييم . وبما أن المؤمنين هم أكثر معرفة بشؤون التأمين ، فإن عليهم أن يتيحوا لحملة الوثائق فرص الوصول والحصول على المعلومات الوافية قبل الدخول فى العقد ، وأن يحاطوا علماً مسبقاً بحقوقهم و التزاماتهم خلال سريان العقد ، فشركات التأمين ينبغى أن تظهر قدراً مناسباً من الحرص والمهارة الكافية فى معاملتها مع زبائنها عليها أن ترسم سياسة واضحة فيما يتعلق بكيفية المعاملة المنصفة للزبائن ، وأن تترجم هذه السياسة إلى خطط ونظم عمل ، أن يتم تدريب العاملين عليها والتأكد من أن هذه السياسات قد طبقت بالفعل . المؤمنون يتوقع منهم أن يسعوا للحصول على المعلومات المطلوبة والمناسبة من الزبائن ،وذلك حتى يتمكنوا من معرفة وتقييم احتياجات الزبائن التأمينية قبل أن يعطوهم أى استشارة أو يبرموا معهم عقد التأمين . فواجبهم أيضاً أن يعطوا الزبائن المعلومات الكافية عن بوالص التأمين والأخطار المتعلقة بها ومنافعها لهم والتزامات الزبائن بموجبها وما يتحملونه من جانبهم .

إن المعالجات المنصفة والشفافة والفعالة للمطالبات فى صناعة التأمين لها القدرة على توفير الطمأنينة والثقة وراحة البال عند الزبائن . يجب ألا يغيب عن بال الشركات عند معالجة المطالبات بأنها ، وفى الغالب الأعم تتعامل مع زبون لم يكن فى حسبانه وقوع الحادث ولا الرغبة فى وقوعه ، فالمطالب بالتعويض ينشد الجهة التى تتشاور معه وتهتم بمصابه ولها القدرة على اتخاذ الخطوات التى تفضى إلى حل مشاكله . المعاملة المنصفة للزبون هى أن نبرهن لزبائننا أننا دوماً عند وعدنا المقطوع ، وأن مطالباتهم المستوفية للشروط سوف تعالج على نحو سليم وسريع وفعال ، وأن يعطى الزبون فى نهاية المطاف ما اشتراه فعلاً وليس أقل منه ، مع احتفاظ الشركة بحقها فى مكافحة حالات الغش ، أى كان مصدرها ، بالوسائل المعقولة والمناسبة .

على شركة التأمين أن تزود الزبون بالمعلومات الكاملة والتى تساعده فى أن يتقدم بمطالبته بالسرعة اللازمة مع كل التفاصيل المطلوبة منه ، و أن تجعله محاطاً بالتطورات التى قد تطرأ على مطالبته وإعلامه فى حالة أن تكون المطالبة محتاجة لبعض الوقت لكى تعالج.

كما عليها أن تعمل سوياً مع سوق التأمين لتبادل المعلومات لمكافحة الغش أياً كان مصدره ، وأن تدرب العاملين بها على اكتشاف الحالات مبكراً وقبل وقوعها كما أن وسائل وطرق التظلم لابد أن تكون واضحة وسهلة وتسمح للمطالب بمتابعة ظلامته و التعرف على موقفها.

ينبغى على المؤمنين والسماسرة ، وقبل المنافسة، أن يعطوا خدمة الزبون عنايتهم واهتمامهم الكاملين إن إبداء الشفافية خلال عملية التأمين ، من قبل إبرام العقد إلى نهاية المطالبات سيمكن المؤمنين من أن يستعيدوا الثقة بالكامل لهذه الصناعة ويحسنوا من سمعتها ، وأنهم بذلك بغير شك سيجنون فوائد عظيمة أيضاً .

(<u>**من الأوفر أن تبقى على الزبون الحالى من أن تجد زبوناً جديداً**</u>) .

BIBLIOTHECA ALEXANDRINA
مكتبة الاسكندرية

شركة مصر / إيران للغزل والنسج

شركة مشتركة بين مصر وإيران

(ميرانكس)

تأسست فى ديسمبر ١٩٧٥ بموجب قانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والقوانين المعدلة له ويقدر إجمالى الاستثمارات بحوالى (١٦٠ مليون جنيه)

يبلغ رأس مال ميراتكس المدفوع (٥٤,٢٥٠ مليون جنيه) وتوزيعه كالآتى:-

٥١٪ للجانب المصرى ويمثله:

١ - شركة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس. ٢ - بنك الاستثمار القومى.

٤٩٪ للجانب الإيرانى ويمثلها

الشركة الإيرانية للإستثمارات الأجنبية.

- **الأنشطة الرئيسية لميراتكس هى إنتاج وتسويق غزول القطن والمخلوط بالبوليستر من نمرة ٤ إلى ١٦٠ إنجليزى مسرح وممشط، مفرد ومزوى، برم نسيج وتريكو، خام ومحروق ومحرر على كونزو شلل.**
- **قد جهزت ميراتكس بأحدث الماكينات من أوروبا الغربية واليابان.**
- **يقدر الإنتاج السنوى بحوالى ١٠٥٠٠ طن بقيمة ١٥٠ مليون جنيه.**
- **مصنع الغزل الرفيع :-**
  الطاقة = ٧٢٦٥٦ مردن
  الإنتاج = ٢٦٠٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٦٣ إنجليزى
- **مصنع الغزل المتوسط :-**
  الطاقة = ٥٩٦٤٨ مردن
  الإنتاج = ٥٣٥٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٣١ إنجليزى
- **مصنع الغزل السميك :-**
  الطاقة = ٣٢٠٠ روتر
  الإنتاج = ٢٥٠٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ١٣ إنجليزى

- **تبلغ صادرات ميراتكس حوالى (٤٠٠٠ طن سنويا) بقيمة (٢٠ مليون دولار) إلى أمريكا وأسواق اوروبا الغربية (المانيا، الدنمارك، بلجيكا، فرنسا، اسبانيا، انجلترا، ايطاليا) ودول شرق آسيا (اليابان، تايوان، كوريا، سنغافورة) ودول شمال أفريقيا (المغرب، تونس).**

يبلغ عدد العاملين (٣٢٠٠ عامل) تبلغ أجورهم السنوية مايقرب من (٢٨ مليون جنيه)

معرض
تكنوبرنت الثاني

أضخم معرض متخصص
لصناعات الطباعة و التعبئة و التغليف
بالشرق الأوسط و أفريقيا

على مساحة ١٢٥٠٠ م٢ بمركز القاهرة الدولي للمؤتمرات

من ٢٦ - ٢٠٠٧/٤/٣٠

يشارك فيه كبرى الشركات و المؤسسات في المجالات الآتية

- خامات و مستلزمات الطباعة و قطع الغيار
- أحدث معدات الطباعة العالمية و المحلية
- صناعة الإعلان و فصل الألوان
- صناعات الورق و الأحبار
- الطباعة بكافة فروعها
- الصناعات التحويلية
- تكنولوجيا الطباعة
- التعبئة و التغليف





Design by: Ahmed Hussein

تنظيم

TAG

الجمعية التعاونية الإنتاجية لصناعات الطباعة و مستلزماتها

الراعى الرئيسي

يوسف علام و شركاه
هايدلبرج
HEIDELBERG















٢٣ شارع شريف - الدور الثالث - القاهرة تليفون :٣٩٦٢٦٦١-٣٩٦٢٦٨٣ فاكس :٣٩٦٢٧٠٢

23 Sherif st.,Down Town,Cairo-Egypt Tel.:(202) 3962661-3962683 Fax:(202) 3962702

www.technoprintegypt.com